

Identificación de las competencias generales y técnicas necesarias para un mejor desempeño bibliotecario. Estudio de un caso

Lic. Mayeris López Díaz¹, MsC. Nuria Esther Pérez Matos² y MsC. María del Carmen Remigio³

RESUMEN

Se realiza un estudio de desempeño en dos grupos de trabajo de una institución cubana seleccionada con vistas a realizar un diagnóstico de las principales limitaciones que presentan con la finalidad de iniciar cambios paulatinos y emprender procesos de mejora. Se identifican las competencias generales y técnicas que responden a los objetivos estratégicos de los departamentos "A" y "B". Se confeccionan los mapas por departamentos y se delimitan las brechas existentes. Finalmente, se realiza una propuesta para la mejora de desempeño.

Palabras clave: Competencias, estudios de grupos, evaluación del desempeño, desarrollo de colecciones, procesamiento de libros y folletos.

ABSTRACT

A performance study was conducted in two working groups of a selected Cuban institution aimed at making a diagnosis of the main limitations presented to initiate gradual changes and to implement improvement processes. The technical and general competences that respond to the strategic objectives of the departments "A" and "B" are identified. The maps by departments are prepared and the existing gaps are delimited. Finally, a proposal for the improvement of performance is made.

Key words: Competences, group studies, performance evaluation, development of collections, book and pamphlet process.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): López Díaz M, Pérez Matos NE, Remigio MC. Identificación de las competencias generales y técnicas necesarias para un mejor desempeño bibliotecario. Estudio de un caso. *Acimed* 2007;15(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_1_07/aci05107.htm [Consultado: día/mes/año].

El valor de una organización no sólo reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos de su personal, su experiencia, la propiedad intelectual, la fidelidad de los usuarios,...en resumen, en lo que se denomina capital intelectual. Los recursos humanos pueden poseer un alto contenido de capital intelectual, pero puede que la organización requiera de un sistema que permita promover la generación de ese conocimiento, que estimule la experimentación y evalúen los resultados, para que así crezca ese capital.

El hecho de identificar el conocimiento y las competencias idóneas y reales en una organización por medio de los diferentes modelos conocidos -monitor de activos intangibles, las perspectivas no financieras del BSC, *Technology Broker*, el navegador de *Skandia*, etc.-, no constituye la solución para lograr un mejoramiento continuo hasta llegar a la excelencia, porque la búsqueda de la excelencia es un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día, un cambio en la concepción del trabajo, en la cultura organizacional. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en las organizaciones a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que permitirán un ahorro de dinero, tanto para las organizaciones como para los usuarios, porque las fallas de calidad

cuestan dinero. Wong plantea: “ *La excelencia, no es una meta sino el sendero del diario caminar. Debe concebirse como un estilo de vida, es una forma que debe incorporarse a los hábitos de nuestro ser. Es la disposición de aprender a cambiar, a ser humilde; a ser, en fin, una persona en constante evolución que nunca termina. Ser excelente es hacer las cosas y no buscar excusas para no hacerlas. No dejarse contaminar por el éxito, la envidia y la soberbia. Tener claro que el éxito, no se improvisa, sino que se buscan las oportunidades para alcanzarlo* ”.¹

La excelencia requiere de tres ingredientes básicos: conocimiento –el cimiento de la excelencia-, calidad –en todos los sentidos- y compromisos serios. En este sentido, la institución estudiada ha incluido entre sus investigaciones el estudio de los elementos necesarios para lograr un mejor desempeño en los trabajadores con el objetivo de lograr la calidad que dicha organización exige en sus productos y servicios. Dicho estudio parte de los objetivos estratégicos de los departamentos y las competencias de los grupos de trabajo, establecidas sobre la base de las necesidades y características de sus usuarios.

Como problema de investigación, se planteó ¿cómo es posible mejorar el desempeño de los grupos que laboran en los departamentos “A” y “B”, sobre la base del desarrollo de elementos intangibles, colocados en función de sus objetivos estratégicos?

MÉTODOS

La muestra quedó conformada por 31 trabajadores, 17 del primer departamento y 14 del segundo. Se encontraron 9 plazas vacantes.

Se emplearon diferentes métodos de investigación como el cuestionario, la entrevista, la observación directa y la consulta a expertos. Se utilizaron técnicas como el *brainstorming* para determinar las competencias de ambos grupos y el análisis documental.

Como método de evaluación del desempeño, se aplicó el llamado desempeño por competencias,² con una adaptación del método utilizado y propuesto por *Arnaldo López Núñez*, Profesor Auxiliar de la Facultad de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, de la Universidad de La Habana, desarrollada en sucesivos trabajos (referencias bibliográficas). Se espera obtener una serie de propuestas que contribuyan al proceso de mejora de la calidad del trabajo de ambos grupos, a partir de diferentes ofertas de trabajo y un plan de acción para implementarlas.

La revelación del procedimiento seguido se realizará durante la exposición del trabajo.

LA INSTITUCIÓN Y SUS DEPARTAMENTOS

El ciclo de circulación del documento en la organización, se inicia por el departamento “A”, que ejecuta una actividad clave, garantiza la entrada de colecciones pertinentes y la conformación de fondos de calidad en la institución para el uso de toda su comunidad. Tras su adquisición, el documento pasa al departamento “B”, que cataloga y clasifica el documento.

Departamento “A”

El grupo de desarrollo de colecciones se ocupa de la selección y adquisición de las obras.

Dispone actualmente de una plantilla de 21 plazas, de las cuales existen 17 ocupadas,¹ corresponde a quien dirige el departamento y 3 vacantes. Cuenta con cuatro categorías de trabajadores: jefe de departamento, informáticos “A”, técnicos “A” y operadores de microcomputadoras.

Las personas que trabajan en esta área son trabajadores estables y de muchos años de experiencia. Esta característica es más estable en el caso de los técnicos, no sucede así con las informático-bibliotecarias que, además de ser, en su mayoría, de otra especialidad, no pasan de 4 ó 5 años en el departamento y, en estos momentos, algunos de ellos se encuentran en edad de retiro.

El grupo presenta una particularidad: en ocasiones, se emplean los técnicos en tareas que requieren un nivel superior, por el hecho de que la mayoría de los especialistas no son graduados de la carrera de

información, una limitante para el desarrollo de su actividad. Los técnicos del grupo tienen mucha experiencia en la actividad debido a sus años de experiencia en el área.

El jefe de departamento es un compañero con menos de un año en el cargo. Su anterior dirigente poseía más de 20 años de experiencia en el cargo y dejó a su retiro importantes estudios sobre el área.

Entre las principales áreas del departamento, se destacan: selección y descarte, compra, canje internacional, donativo e introducción a las bases de datos.

Departamento “B”

Este departamento es tan antiguo como el que se ocupa del desarrollo de las colecciones. En este, se realiza el procesamiento completo y la habilitación de los documentos con vistas a su recuperación.

Su misión es procesar todos los documentos que se reciben del departamento “A”; así como elaborar el lenguaje de búsqueda utilizado en la organización y en su sistema.

El grupo que labora en esta área es más pequeño y, desde hace un año, no tienen un superior que los guíe en la realización de su actividad. Actualmente, se mantiene esta situación. El personal de este grupo tiene un trabajo bien delimitado. Los técnicos se dedican a la investigación de autoridades y la catalogación de los documentos, los profesionales, llamados Informáticos-bibliotecarios, se dedican únicamente a la clasificación.

Cuenta con una plantilla de 18 plazas, de las cuales existen 14 cubiertas y 4 vacantes, incluida la del jefe del departamento. Este grupo tiene cuatro categorías de trabajadores: jefe de departamento, informáticos “A”, técnicos “A” y operadores de microcomputadoras.

Evaluación del desempeño del departamento “A”

Para los objetivos estratégicos definidos anteriormente, se relacionaron 65 competencias: 25 generales, que deben poseer todos los trabajadores que integran el grupo, y 40 técnicas, propias de los trabajadores, según la labor que realizan en el grupo. Estas competencias se vinculan directamente con los procesos de trabajo, son aquellas que implican la utilización de algún conocimiento técnico y concreto para su realización. Entre estos tipos de competencias, las técnicas tienen más importancia, porque son las que realmente se relacionan con el fruto del producto final y poseerlas o no incide directamente en el buen desempeño del grupo de trabajo. Sin embargo, ambos grupos de competencias son muy importantes para el trabajo diario; las generales definen el comportamiento del grupo y las técnicas proporcionan información sobre el conocimiento que posee el grupo para ejecutar sus tareas.

Primero, se calculó el desempeño deseado, a partir de las competencias y objetivos estratégicos. Ambos se colocaron en un documento de Excel, del paquete de Office, de Microsoft, en forma de matriz. Asimismo, se entregó a los expertos la relación de competencias correspondientes a sus secciones con vistas a que valoraran de 1 a 5 puntos, según la escala de Lickert, 3 cada una de ellas, donde (figura 1):

5. imprescindible.
4. muy importante.
3. importante.
2. poco importante.
1. no importante.

Matriz de competencias necesarias para un desempeño deseado							
Grupo desarrollo de colecciones							
No.	Competencias	O1	O2	O3	O4	O5	SUCN
Competencias generales							
7	10 Contribuir de forma positiva a la Cultura Organizacional de la empresa	4	3	2	3	4	0.67
8	20 Identificar las necesidades de equipo y materiales necesarios	3	3	3	4	5	0.63
9	30 Conocer los adelantos tecnológicos	4	3	3	4	5	0.77
10	40 Poder conocimientos generales sobre cultura y geografía	3	3	4	3	5	0.63
11	50 Identificar y proyectar la mejora continua de la calidad	3	3	3	4	4	0.67
12	60 Ajustar fuerza impulsora en los demás	3	3	3	3	3	0.60
13	70 Prever planifica y organizar su trabajo	3	3	3	3	3	0.67
14	80 Poder identificar y anticipar problemas	3	3	3	3	3	0.60
15	90 Saber trabajar en equipo	4	3	3	3	3	0.67
16	100 Saber expresar ideas o hechos en forma oral persuasiva	3	3	3	3	3	0.60
17	110 Saber mediar entre personas con otras posturas o grupos	3	3	3	3	3	0.60
18	120 Saber expresarse claramente en forma escrita	2	3	3	3	3	0.63
19	130 Tener capacidad para resolver problemas	3	3	3	3	3	0.60
20	140 Reaccionar ante el cambio	4	3	3	3	4	0.67
21	150 Ser integral	3	3	4	3	3	0.67
22	160 Ser creativo	3	4	3	3	3	0.63
23	170 Apropiarse rápidamente de nuevos saberes técnicos	4	3	3	3	4	0.70
24	180 Ser íntegro	3	3	3	3	3	0.60
25	190 Encontrar en el actuar laboral su satisfacción personal	3	3	3	3	3	0.63
26	200 Saber tomar sus propias decisiones ante las circunstancias superiores	3	3	3	3	3	0.60
27	210 Saber modificar su comportamiento para el beneficio propio y el de su organización	3	3	3	3	3	0.60
28	220 Poder trabajar bajo condiciones de estrés	3	3	3	3	3	0.60
29	230 Poder trabajar en función de obtener metas y desarrollar modelos de trabajo para uno mismo y para la organización	3	3	3	3	3	0.60
30	240 Saber reconocer sus puntos débiles y fuertes	3	3	3	3	3	0.67
31	250 Ser metódico	3	3	3	3	3	0.60
Competencias técnicas							
32	260 Seleccionar lo más representativo de la literatura universal	5	5	5	5	5	0.73
34	270 Dominar los idiomas ingles y francés para seleccionar la literatura más representativa en esas lenguas	5	4	5	5	5	0.70
36	280 Seleccionar literatura española en lenguas no parladas	5	5	5	5	5	0.60
39	290 Seleccionar obras de referencias importantes y actualizadas	5	4	5	5	5	0.70
37	300 Seleccionar publicaciones seriadas y otros documentos actualizados	5	4	5	5	5	0.70
38	310 Poder conocimientos de historia universal para seleccionar documentos representativos de países que mantengan	5	5	5	5	5	0.67
39	320 Seleccionar obras escritas con las temáticas que atesora la biblioteca	5	4	5	5	5	0.70
40	330 Seleccionar libros publicados en el extranjero sobre Cuba o de sus autores	5	4	5	5	5	0.73
41	340 Conocer las entidades de autoridades cubanas y extranjeras	4	4	4	4	5	0.70
42	350 Tener habilidad para hacer selección negativa	4	3	4	4	5	0.63
43	360 Estar informado de las exigencias de los usuarios	5	3	4	5	5	0.60
44	370 Mantener la información necesaria	4	4	5	5	5	0.73
45	380 Habilidades para conseguir un presupuesto estable para la compra de bibliografía en MN y CUB	4	4	5	5	5	0.67
46	390 Mantener buenas relaciones con las editoriales y distribuidoras de las subsecciones	4	4	5	5	5	0.67

Fig. 1. Matriz de competencias necesarias para un desempeño deseado. Desarrollo de colecciones.

Realizadas las matrices, se procedió a calcular el índice de utilidades de competencias necesarias a partir de la siguiente fórmula, definida por el Dr. *López Núñez*:²

$$(O_1 C_1 * 5 + O_2 C_1 * 5 \dots + O_n C_n * 5) / (5 * S O_1 + O_2 \dots + O_n)$$

Según este índice, se determina un valor lo más cercano a 1 para seleccionar las competencias claves, en este caso 0.70. Las competencias que se encuentren por encima de este valor, son entonces, las competencias claves para el grupo desarrollo de colecciones.

Desempeño actual

Luego de valorar el desempeño deseado, se pasa a calcular el desempeño existente, en aras de determinar las brechas entre ambos. Para su cálculo, las competencias se colocan igualmente en las filas, pero, en las columnas, se sitúan los nombres de los compañeros del grupo de trabajo y se crea una nueva matriz que también se entrega a los expertos. Se completa de la misma forma, con la diferencia de que se asignan valores del 1 al 5, según la medida en que el trabajador domine la competencia, donde:

5. dominio total.
4. mucho dominio.
3. dominio.
2. poco dominio.
1. no dominio.

Con el propósito de identificar el nivel en el que posee la competencia general cada compañero, se determinó el promedio, es decir, la sumatoria de la evaluación de la competencia en cada persona entre el total de personas. Para el siguiente paso, se entregó otra matriz, en la que aparecían los nombres de cada uno de los compañeros (figura 2):

ANEXO		C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6	Ma																						
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							
20																							
21																							
22																							
23																							
24																							
25																							
26																							
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
32																							
33																							
34																							
35																							

Fig. 2. Matriz de competencias necesarias para el desempeño existente. Desarrollo de colecciones.

A cada valor de las matrices obtenidas, tanto del desempeño deseado como del existente, se asigna un color y se confeccionan los mapas de conocimientos. Los colores responden a la siguiente clave: la coloración verde (oscura y clara) significa que todo marcha bien, la amarilla que es necesario tomar precauciones; en cambio, una tonalidad roja en cualquier matriz, indica que es necesario detenerse, porque no se dominan las competencias necesarias. Para este caso específico, el mapa que identifica las competencias necesarias generales, que apuntan hacia el desempeño deseado, muestra que sólo con cierto dominio de ellas -valores de la escala 3, coloración amarilla- es suficiente para poseer un comportamiento grupal idóneo en el buen desempeño del grupo.

El personal de desarrollo de colecciones está por encima de lo que se desea alcanzar en las competencias generales, si, en el desempeño existente, predomina la coloración verde. Sin embargo, la competencia clave identificada con los saberes que deben presentar sobre los adelantos tecnológicos (competencia general 3), marca cierto desnivel con respecto a las restantes, un valor bajo que señala muy poco dominio por parte del grupo.

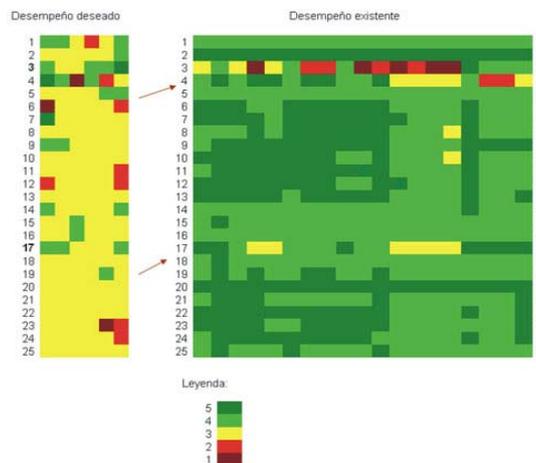


Fig. 3. Mapa de conocimientos de desarrollo de colecciones. Competencias generales.

Estas competencias generales influyen en el trabajo diario, aunque no directamente en los resultados del grupo. Es indiscutible que su dominio interviene de forma positiva en el desarrollo de un mejor desempeño y el progreso de una cultura organizacional. Pero lo que presenta una mayor influencia en el mejoramiento del desempeño son las competencias técnicas relacionadas con los procesos de trabajo y la profundidad, extensión, adquisición y distribución de conocimientos.

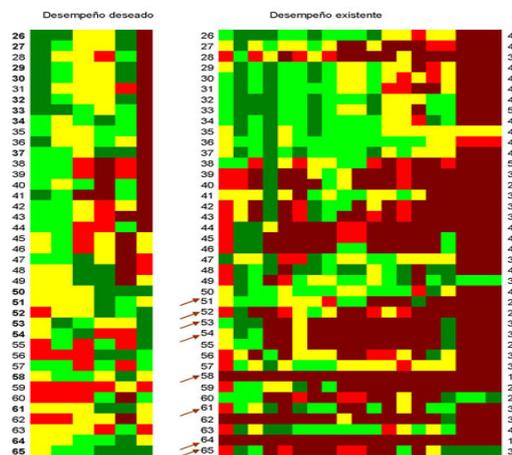


Fig. 4. Competencias técnicas.

Si se observa, con detenimiento, la escala de colores en el desempeño existente del grupo, resalta la coloración roja, que significa poco dominio de las competencias, pero es necesario destacar que este predominio se debe a que las personas que deben poseer las competencias realmente tienen los conocimientos, en tanto, las que aparecen con niveles bajos es porque no necesitan poseer estas competencias para desempeñar su trabajo. Por ejemplo, las competencias relacionadas con el canje internacional (44, 45 y 46) sólo las poseen 3 informáticas, -cuando deberían poseerla 4 compañeros en el grupo, alcanza un promedio de 4, y ello significa que en esta competencia, el grupo se encuentra bien. A su vez, es necesario considerar que estas compañeras no son graduadas de la especialidad de información y presentan una edad avanzada.

Si nos detenemos en la primera persona representada en el mapa de competencias existentes, se observa el poco dominio que posee de las competencias técnicas. En este caso, se trata del jefe del departamento, un compañero con muy poco tiempo en el cargo, como se explicó, y poca experiencia en el trabajo con el grupo.

De igual forma, se encuentran las personas representadas al final del mapa, con ningún dominio de estas habilidades y que son las operadoras de microcomputadoras, que no requieren para realizar su trabajo, la mayor parte de estos conocimientos, pero que además, muestran muy bajo nivel técnico en el grupo.

De forma general, los problemas fundamentales de desarrollo de colecciones se centran en:

- Conocimiento y aplicación de herramientas métricas.
- Conocimiento, uso y manejo de Internet y bases de datos en línea.
- Proyección profesional.
- Conocimiento de las colecciones especializadas de los fondos de la biblioteca.

Evaluación del desempeño del departamento "B"

Como ocurrió con el grupo anterior, se procedió a relacionar un total de 48 competencias: 29 generales, que deben poseer todos los trabajadores que integran el grupo, y 19 técnicas, particulares de los técnicos que realizan su labor en el grupo.

Desempeño deseado

Se determinó el índice de utilidades por competencias necesarias, las competencias que fueron clave para este grupo, y se utilizó el mismo valor de 0.70 de un máximo de 1 (figura 5).

Competencias	Desempeño deseado	Desempeño existente
Competencias generales		
1 Poder efectuar desarrollos informáticos que faciliten el trabajo en el dpto procesos técnicos	2	0
2 Poseer una cultura general y dominar los elementos de geografía que permita facilitar el trabajo de la catalogación	3	0
3 Saber identificar las necesidades de equipos y materiales necesarios que faciliten el trabajo en el dpto de procesos	3	0
4 Poder identificar y proyectar la mejora continua de la calidad	3	0
5 Contribuir en forma positiva a la Cultura Organizacional de la empresa	3	0
6 Causar buena impresión en los demás	3	0
7 Poder planificar y organizar su trabajo	4	0
8 Poder identificar y anticipar problemas	4	0
9 Saber trabajar en equipo	3	0
10 Dominio de las normas de protección y control contra incendios	2	0
11 Dominar toda la actividad que se desarrolla en la empresa	3	0
12 Saber escuchar	4	0
13 Saber convivir con el colectivo	4	0
14 Saber expresar ideas o hechos en forma oral persuasiva	3	0
15 Saber mezclarse fácilmente con otras personas o grupos	3	0
16 Saber expresarse claramente en forma escrita	4	0
17 Tener capacidad para resolver problemas	3	0
18 Reaccionar ante el cambio	4	0
19 Ser Integral	4	0
20 Ser creativo	4	0
21 Aprender rápidamente de nuevos saberes técnicos	5	1
22 Ser tenaz	3	0
23 Encontrar en el actuar laboral su satisfacción personal	4	0
24 Saber tomar sus propias decisiones ante las orientaciones superiores	3	0
25 Poder trabajar bajo condiciones de estrés	3	0
26 Poder trabajar en función de obtener metas y desarrollar modelos de trabajo para uno mismo y para la empresa	3	0
27 Saber reconocer sus puntos débiles y fuertes	3	0
28 Ser metódico	3	0
Competencias técnicas		
29 Poder gestionar la información necesaria	4	0
30 Conocer el idioma inglés para la confección oficial de las fichas de los documentos en esta lengua	4	0
31 Conocer el idioma francés para la confección oficial de las fichas de los documentos en esta lengua	4	0
32 Saber ordenar información y extraer conclusiones	4	0
33 Saber chequear en catálogo manual	5	1
34 Capacidad para trabajar en Internet para capturar fichas elaborados de libros, entropagos o cubanos ya procesados	5	1
35 Saber chequear en bases de datos	5	1
36 Poder investigar los libros cubanos y extranjeros	5	1
37 Saber utilizar programas para hacer la ficha oficial del documento	5	1
38 Poder utilizar programas para hacer la ficha oficial del documento	5	1

Fig. 5. Matriz de competencias necesarias para desempeño deseado. Procesos de libros.

Desempeño actual

Luego de evaluar el desempeño deseado, se evaluó el existente (figura 6).

Competencias	Desempeño deseado	Desempeño existente
Competencias generales		
1 Poder efectuar desarrollos informáticos que faciliten el trabajo en el dpto procesos	1	1
2 Poseer una cultura general y dominar los elementos de geografía que permita facilitar el trabajo de la catalogación	3	3
3 Saber identificar las necesidades de equipos y materiales necesarios que faciliten el trabajo en el dpto de procesos	4	4
4 Poder identificar y proyectar la mejora continua de la calidad	4	4
5 Contribuir en forma positiva a la Cultura Organizacional de la empresa	3	3
6 Causar buena impresión en los demás	4	4
7 Poder planificar y organizar su trabajo	4	4
8 Poder identificar y anticipar problemas	4	4
9 Saber trabajar en equipo	4	4
10 Dominio de las normas de protección y control contra incendios	4	4
11 Dominar toda la actividad que se desarrolla en la empresa	3	3
12 Saber escuchar	4	4
13 Saber convivir con el colectivo	4	4
14 Saber expresar ideas o hechos en forma oral persuasiva	3	3
15 Saber mezclarse fácilmente con otras personas o grupos	4	4
16 Saber expresarse claramente en forma escrita	4	4
17 Tener capacidad para resolver problemas	4	4
18 Reaccionar ante el cambio	4	4
19 Ser Integral	4	4
20 Ser creativo	4	4
21 Aprender rápidamente de nuevos saberes técnicos	4	4
22 Ser tenaz	4	4
23 Encontrar en el actuar laboral su satisfacción personal	4	4
24 Saber tomar sus propias decisiones ante las orientaciones superiores	4	4
25 Poder trabajar bajo condiciones de estrés	4	4
26 Poder trabajar en función de obtener metas y desarrollar modelos de trabajo para uno mismo y para la empresa	4	4
27 Saber reconocer sus puntos débiles y fuertes	4	4
28 Ser metódico	4	4
Competencias técnicas		
29 Poder gestionar la información necesaria	4	4
30 Conocer el idioma inglés para la confección oficial de las fichas de los documentos en esta lengua	4	4
31 Conocer el idioma francés para la confección oficial de las fichas de los documentos en esta lengua	4	4
32 Saber ordenar información y extraer conclusiones	4	4
33 Saber chequear en catálogo manual	4	4
34 Capacidad para trabajar en Internet para capturar fichas elaborados de libros, entropagos o cubanos ya procesados	4	4
35 Saber chequear en bases de datos	4	4
36 Poder investigar los libros cubanos y extranjeros	4	4
37 Saber utilizar programas para hacer la ficha oficial del documento	4	4
38 Poder utilizar programas para hacer la ficha oficial del documento	4	4

Fig. 6. Matriz de competencias necesarias para desempeño existente. Procesos de libros.

Una vez terminada la selección de las competencias clave para cada caso, se compararon los mapas del conocimiento, que se obtuvieron de las matrices, para entonces delimitar las brechas.

Los mapas de las competencias generales del grupo de procesos muestran poca diferencia, pero se observa cierto dominio en lo existente por encima de lo necesario (figura 7).

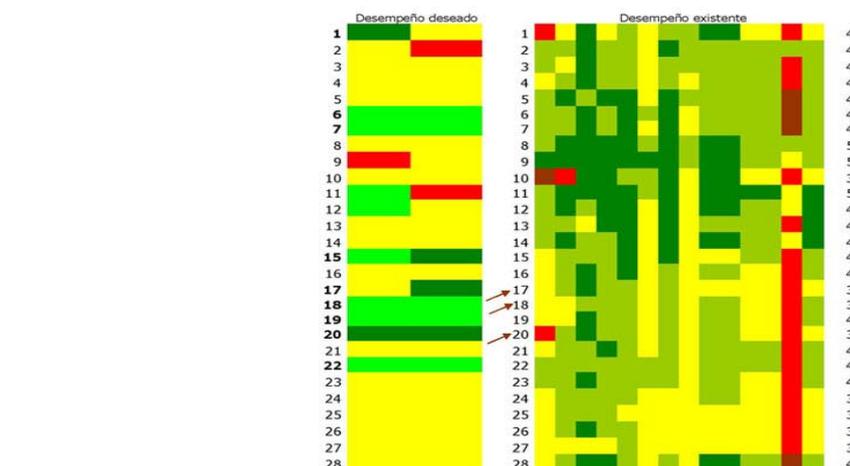


Fig. 7. Mapa de conocimientos del grupo procesos del libro. Competencias generales.

El departamento se caracteriza por realizar ciertas tareas mecánicas y esta rutina genera no ocuparse y preocuparse por los nuevos conocimientos y la superación, a la vez, que marca cierta rigidez frente al rompimiento del trabajo tradicional.

Esto justifica la existencia de poca capacidad para apropiarse rápidamente de los nuevos saberes técnicos (competencia 20), poca reacción ante el cambio (competencia 17) e incluso, no saber expresarse claramente en forma escrita.

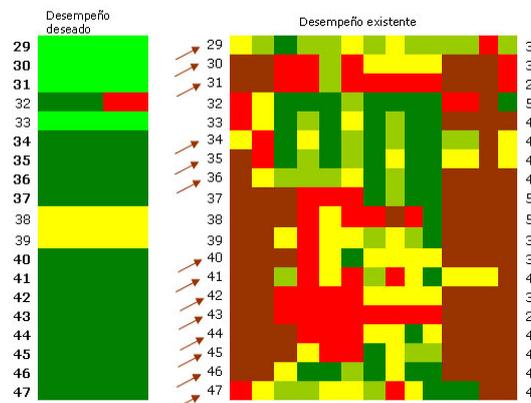


Fig. 8. Competencias técnicas.

El comportamiento de las competencias técnicas, a diferencia de las generales, muestra una incompatibilidad mayor entre lo deseado y lo existente. Aparecen competencias con carencia absoluta, como es el caso de la 43 y la 31, referencia al dominio del idioma francés para la catalogación y clasificación de los documentos y otras, en cambio, muestran dominio sólo en una persona que se ocupa del proceso, como es el caso del procesamiento de las microfichas y el dominio del idioma ruso (competencias 40 y 38 respectivamente).

La mayor limitante que tiene el grupo es el poco dominio del idioma, sobre todo, para la clasificación de los documentos (competencias 42 y 43), un proceso que implica cierto desarrollo intelectual para su realización.

Otro de los temas críticos en el grupo es lo relacionado con el proceso de la catalogación, función que está a cargo de los técnicos del grupo; a pesar que se encuentran con una puntuación de 4, se necesita un dominio absoluto, porque de este grupo sale el producto final, con un valor agregado, para ponerlo al servicio del público. Muy relacionado con este tema, es lo concerniente al manejo de las bases de datos que opera el grupo, y que sólo una persona lo domina de forma absoluta y dos compañeros tienen mucho dominio, aunque sin lograr funcionar como filtro de la base de datos, como lo indica la competencia 41.

De forma general, los problemas fundamentales del grupo de procesos del libro se centran en:

- El bajo o ningún dominio de los idiomas inglés y francés.
- La falta de profesionalidad para lograr el procesamiento completo de cualquier tipo de documentación.
- La falta de conocimiento para el manejo de las bases de datos.

PROPUESTA DE MEJORAS DEL DESEMPEÑO EN LOS GRUPOS

Para profundizar en las competencias generales y técnicas, se agruparon en determinadas categorías, que describen de forma general el enfoque de la competencia, con vistas a obtener resultados que describieran al grupo como un todo.

Para las competencias generales, las categorías definidas fueron semejantes para ambos grupos. Se tratan de competencias que deben poseer todos los miembros del grupo y que responden fundamentalmente al comportamiento del individuo. Las categorías de las competencias técnicas se definieron en correspondencia al trabajo particular de cada grupo.

Competencias generales para ambos grupos

1. Personales: se refiere a las competencias que describen comportamientos de la personalidad del trabajador. Se relacionan con el “querer hacer” y “poder hacer”.
2. Profesionales: señalan el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas) y habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en diversas situaciones) y de habilidades cognitivas (para procesar información que después utilizaremos).
3. Organizacionales: indican el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social. Competencias que se enfocan hacia el desempeño, dirigido al desarrollo de la organización. Se relacionan con el “saber estar”.

Competencias técnicas

Se relacionan con el “saber”, es decir, se refieren al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia, sea por medio de la experiencia o por métodos de enseñanza y aprendizaje. Estas competencias pueden ser de carácter técnico – como las tratadas en el estudio- o social, cuando se orientan a las relaciones interpersonales. Para cada grupo, se determinaron en dependencia de las tareas que desempeñan.

Grupo de desarrollo de colecciones

1. Gestión: competencias dirigidas, como su nombre lo indica, a los procesos de gestión que implican el desarrollo de las colecciones de la organización, habilidades para trámites de compra, de canje, relaciones con entidades editoriales, conocimientos sobre el uso de Internet; así como todo tipo de negociaciones relacionadas con la localización de documentos.
2. Selección: competencias relacionadas con el conocimiento que poseen las personas para lograr la correcta selección y adquisición de la literatura correspondiente y que responda a los intereses de los usuarios y la organización.
3. Descripción: conjunto de habilidades para describir, en un primer nivel, la documentación que se adquiere por el grupo y definir sus destinos.

Grupo de procesos

1. Catalogación: conjunto de conocimientos necesarios para realizar la descripción catalográfica del documento, según las normas cubanas de catalogación empleadas por la institución.
2. Clasificación: conjuntos de conocimientos para clasificar los documentos, según el sistema de clasificación utilizado; incluye, además, procesos de asignación de epígrafes tomando como base el epigrafiario propio.
3. Procesamiento completo: competencias que se necesitan para realizar los procesos descritos anteriormente a libros en ruso, materiales especiales y microfichas.

Una representación gráfica de la profundización de las competencias de ambos grupos pudiera quedar como sigue:

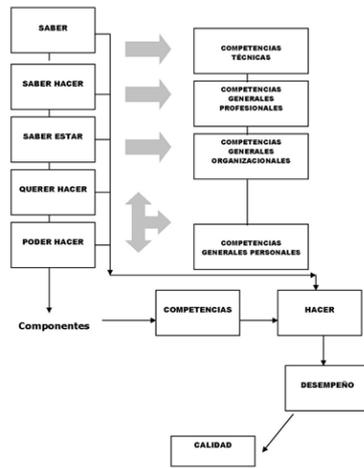
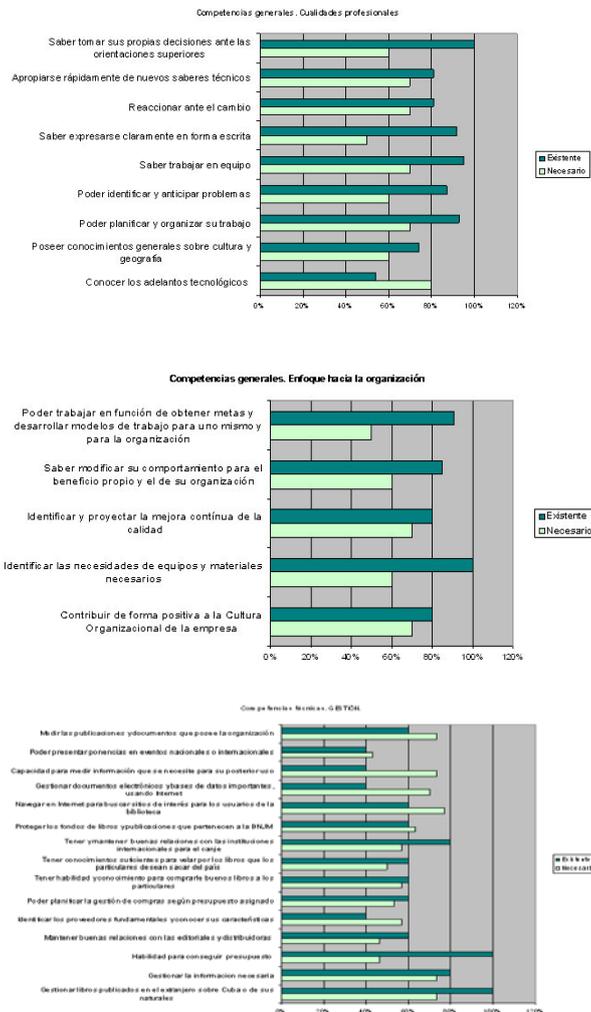
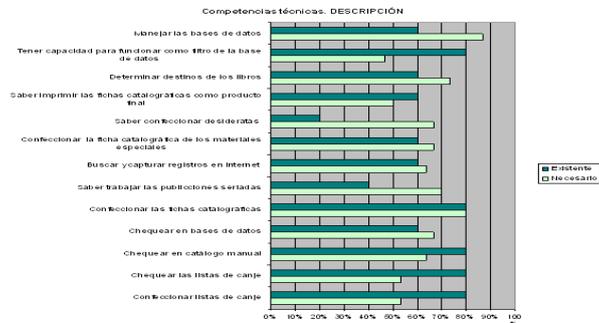
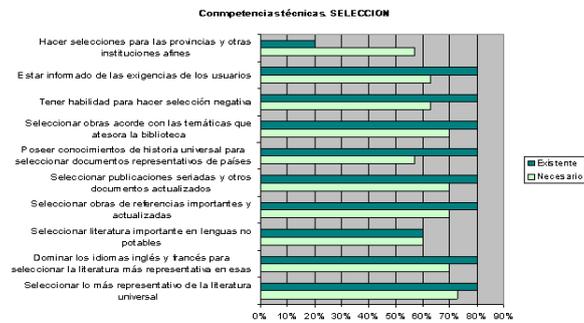


Fig. 9. Estructura de las competencias definidas en el estudio.

Delimitación de las brechas. Propuesta de mejora de desempeño para el grupo de desarrollo de colecciones

Competencias generales





Figs. 10, 11, 12, 13 y 14

Causas que originan las brechas:

1. No se posee el equipamiento tecnológico necesario para su desempeño laboral.
2. Posee poca participación en actividades profesionales, debido a la apatía y la falta de información.
3. No realizan una superación profesional.
4. No tienen establecido mecanismos de interacción con los restantes departamentos de la institución y su red.
5. Los especialistas universitarios, en su mayoría, no son graduados de la carrera.
6. Existen compañeras que dominan determinadas competencias pero no adiestran al resto del personal joven que le sucede.
7. No cuentan con un jefe de experiencia que responda a sus inquietudes profesionales y personales.

Propuesta de mejora

Primera fase: Administrativa

- Ubicar en el puesto del jefe superior a una persona con experiencia, no sólo de dirección, sino también del trabajo que se realiza en el grupo.
- Completar la plantilla del grupo con profesionales de la información.
- Hacer gestiones para aumentar el número de computadoras con tecnología de punta para mejorar el trabajo.

Segunda fase: Gestión y capacitación

- Apoyarse en los repertorios de selección y adquisición y en Internet, para actualizarse en cuanto a obras de referencias, publicaciones y libros más consultados en el mundo internacional, para luego gestionar su adquisición.
- Realizar encuestas a los usuarios del tema: la literatura que les gustaría encontrar en la biblioteca.
- Elevar el nivel de gestión y no esperar porque los documentos lleguen a la biblioteca, salir a buscar documentación de interés para los usuarios y establecer relaciones personales con las editoriales y distribuidoras.
- Apoyarse en la red de redes para conocer las editoriales y distribuidoras de más importantes, así como conocer y dominar todo lo que se publica en Cuba.
- Proponer e idear nuevos procedimientos para canjear la literatura nacional duplicada, como es la extensión a otras áreas, aunque éstas no presenten un interés especial para la organización, con el propósito de difundir nuestro quehacer intelectual y obtener a cambio literatura necesaria

realmente.

- Capacitar a las personas en el dominio de las nuevas tecnologías.
- Adiestrar con urgencia a todo el personal que integra el grupo sobre lo qué es y cómo se realizan los estudios métricos.
- Capacitar en los idiomas inglés y francés a los profesionales y técnicos que forman el grupo.
- Adiestrar a más de una compañera para que registre las publicaciones seriadas y atienda las bases de datos del departamento.
- Planificar pequeños talleres, con la ayuda de los especialistas de salas con características particulares, para ayudar al grupo en la determinación de cuál literatura debe enviarse a ellas. Invitar a los especialistas de las demás salas de la biblioteca para que también ayuden al personal en el tema de sus especialidades.
- Rescatar los postgrados sobre cultura cubana con sus respectivos temas.

Tercera fase: Proyección futura

- Conseguir que exista una base de datos integral para la biblioteca, para evitar la duplicidad de información.
- Contratar personal con un alto nivel cultural y conocimientos sobre geografía general, para facilitar el trabajo, mejorar el uso del tiempo y desarrollar una cultura organizacional en la biblioteca.
- Contratar, en el futuro, personal con conocimientos suficientes en idiomas inglés o francés.
- Contratar trabajadores ajenos a la institución -en caso de que no existan en la institución-, que dominen lenguas poco frecuentes para traducir la literatura e identificar el contenido de las obras y poder determinar su destino.

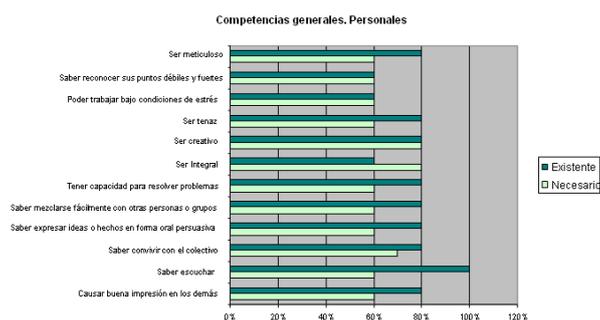
Plan de acción para alcanzar la propuesta.

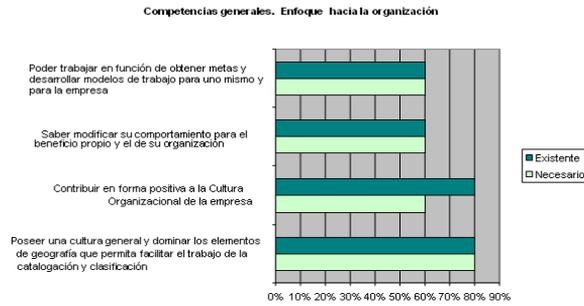
Tareas a ejecutar	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Participantes del grupo	Personal involucrado
Nombrar un nuevo jefe	Inmediato			Dirección y Departamento Recursos Humanos
Selección del personal adecuado	Siempre			Departamento Recursos Humanos
Taller sobre el uso de los repertorios de selección y adquisición	1 día del mes de enero del 2007		Todos los profesionales del grupo, incluido el jefe de departamento.	Expertos del centro o ajenos a la institución
Curso de navegación por Internet	3 semanas del mes de enero del 2007		Todos los profesionales, incluido el jefe de departamento.	Profesionales contratados de Biomundi
Con la ayuda de Internet, localizar sitios de interés para la biblioteca y proponerles canje	Siempre		Profesionales que laboran en esta área	
Curso intensivo de computación (Windows y paquete de Office)	1 mes de duración, repetido en diferentes períodos de un año		Personal necesitado de este conocimiento y determinado por el jefe	Departamento de Automatización
Curso de Winisis	Febrero 2007	Febrero 2007	Operadores de micro y 3 técnicos que el jefe seleccione	Departamento. de Automatización

Posgrado en estudios bibliométricos y bibliotecométricos	Abril 2007	Abril 2007	Todos los profesionales del grupo incluyendo el jefe de departamento.	Departamento Investigaciones
Conveniar con instituciones especializadas en lenguas extranjeras, matriculas para los profesionales	Mayo 2007	Mayo 2007	Profesionales del grupo	Instituciones docentes
Adiestramiento en el trabajo con las publicaciones seriadas para registrarlos en el fichero hemerográfico	Siempre		2 técnicos acordados por el jefe	Técnico del grupo con experiencia en esta labor
Planificar un pequeño taller sobre el destino que deben tener los libros	2 días de la primera quincena de marzo.		Personal que se ocupa de confeccionar las fichas catalográficas	Especialistas principales de las salas especializadas de la biblioteca
Conferencias sobre escritores relevantes cubanos que viven en Cuba y en el extranjero	1 día de cada mes para cada uno de los temas		Todos los profesionales del grupo, incluido el jefe de departamento.	Profesores contratados del Instituto Superior de Arte. Escritores y artistas de la Unión de Escritores y Artistas de Cuba y de la Unión de Periodistas de Cuba
Curso de computación especializado en Quipus Net	3 semanas del primer semestre del 2007		Todo el grupo	Especialistas de la Universidad de Santa Clara
Procesar la literatura en lenguas no frecuentes que posee la organización	Segundo semestre 2007			Personal contratado por la organización

Delimitación de las brechas y propuesta de mejora de desempeño para el grupo procesos del libro

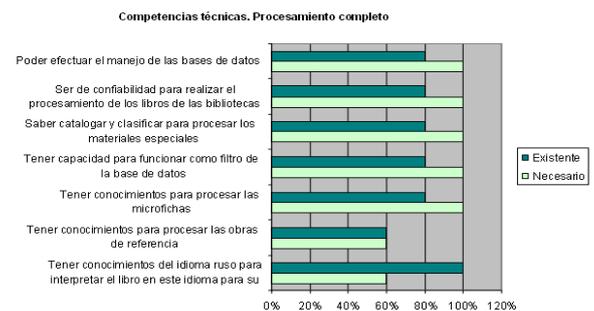
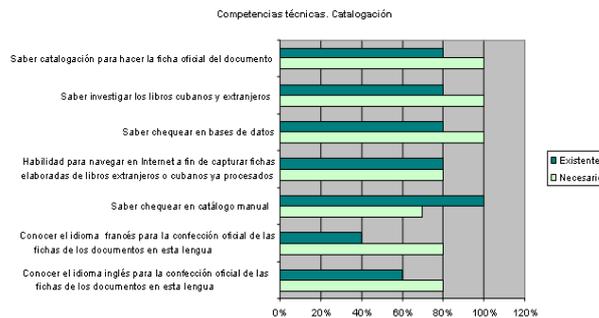
Competencias generales





Figs. 15 y 16

Competencias técnicas



Figs. 17, 18 y 19

Causas que originan las brechas:

1. Necesidad de un equipamiento tecnológico avanzado para su labor.
2. Parcialización de los procesos de organización y representación de la información, es decir, los documentos se preparan por muchas personas, cada una de las cuales realiza diferentes procesos.
3. Poca interacción con el resto de los departamentos de la institución.
4. Escasa vida académica del grupo.
5. Falta de conocimiento de idiomas.
6. Falta de un jefe que responda por los intereses del colectivo.

Propuesta de mejora

Primera fase: Administrativa

- Colocar un jefe superior al frente del grupo que los dirija en la labor.
- Aumentar el número de computadoras modernas para perfeccionar el trabajo del grupo.

Segunda fase: Procesamiento

- Capacitar a las personas en el dominio de las nuevas tecnologías.
- Preparar al personal para asumir nuevos saberes técnicos en caso de cambios en el método de trabajo.
- Capacitar en los idiomas inglés y francés a las profesionales y técnicos que forman el grupo.
- Actualizarse en las normas de catalogación.
- Apoyarse en las facilidades que brinda Internet para capturar las fichas catalográficas de libros publicados en otros países, sobre todo, en su país de origen para conservar la fidelidad.

Tercera fase: Proyección futura

- Conseguir que exista una base de datos integral para la biblioteca, para evitar duplicidad de información.
- Organizarse según tipo de documento o área geográfica, como lo refleja el objetivo estratégico y lograr que el documento se procese completamente por un especialista.
- Contratar, en el futuro, personal con conocimientos suficientes de inglés o francés.
- Contratar personal con un alto nivel cultural y conocimientos de geografía general, para facilitar el trabajo, aprovechar mejor el tiempo y desarrollar la cultura organizacional de la biblioteca.
- Contratar a personas conocedoras del inglés o francés para que realicen el procesamiento, incluida la clasificación y asignación de epígrafes de la literatura que recibe la biblioteca en estas lenguas.
- Contratar a profesionales de la información, por el nivel elevado que conlleva el trabajo que se realiza en el departamento, como es el caso de la clasificación y asignación de epígrafes.

Plan de acción para alcanzar la propuesta

Tareas a ejecutar	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Participantes del grupo	Personal involucrado
Asignación urgente de un jefe de departamento.	Inmediato			Dirección y Departamento Recursos Humanos
Selección del personal adecuado	Siempre			Departamento Recursos Humanos
Comunicar a los trabajadores, los cambios en el <i>Manual de procedimientos</i>	Siempre		Todos	Jefe del departamento o reserva
Conveniar con instituciones especializadas en lenguas extranjeras, matriculas para los profesionales	mayo 2007	mayo 2007	Profesionales del grupo	Instituciones docentes

Taller de actualización sobre normas de catalogación y sobre sistemas de clasificación	enero 2007	enero 2007	Profesionales del grupo	Expertos del centro
Curso de navegación por Internet	3 semanas del mes de febrero 2007		Todos los profesionales incluyendo el jefe de dpto.	Profesionales contratados de Biomundi
Curso de computación especializado en Quipus Net	3 semanas del primer semestre 2007		Todo el grupo	Especialistas de la Universidad de Santa Clara

CONSIDERACIONES FINALES

En el caso de los dos grupos estudiados, se detectó el desempeño existente no satisface el desempeño deseado. Esto, como es lógico, afecta el resto de la cadena de procesos que se realizan en la institución, porque ellos son precisamente sus dos eslabones iniciales:

1. El grupo desarrollo de colecciones no ha asumido los nuevos mecanismos que han aparecido en el mundo de la bibliotecología y se evidencia su falta de conocimiento en áreas especializadas de la organización.
2. El grupo procesos del libro no dispone, en su mayoría, de un personal moldeable y abierto a nuevos saberes y cambios. La parcialización de las tareas influye en que no se asuman las competencias necesarias para el procesamiento total del documento.

Es necesario incluir, como premisa para el mejoramiento de la calidad de cualquier institución, los estudios de desempeño de los recursos humanos, que constituyen una herramienta fuerte para el diagnóstico en las brechas existentes entre el estado real de la organización a nivel de persona y el deseado, según los objetivos estratégicos de la organización en estudio. Si bien es cierto que, para los estudios de calidad, existen diversos enfoques que han tenido su aplicación con éxito en organizaciones cubanas, entendida calidad como mejora continua, la evaluación del desempeño constituye una herramienta de dictamen que permite realizar propuestas hacia los procesos de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Wong Díaz D. Camino hacia el siglo XXI. En búsqueda de la excelencia. Disponible en: <http://www.utp.ac.pa/articulos/camino.html> [Consultado: 21 de julio del 2006].
2. López Núñez A. MECI una aproximación metodológica a la medición del capital intelectual y sus componentes. En: X Taller de Gestión Tecnológica y su aplicación en la Industria Metánica 2003. La Habana: DISAIC; 2006.
3. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP 15: Construcción de una escala de actitudes tipo Lickert. Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_015.htm [Consultado: 21 de julio del 2006].

Recibido: 26 de diciembre del 2006. Aprobado: 2 de enero del 2007.

MsC. *Nuria Esther Pérez Matos*. Departamento de Investigaciones Histórico-Culturales, Bibliográficas y Bibliotecológicas. Biblioteca Nacional José Martí. Ave. Rancho Boyeros y 20 de Mayo, Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. Correo electrónico: ihcb@bnjm.cu

¹Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Archivo de la Casa de las Américas.

²Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Investigadora agregada. Profesora Asistente Adjunta de la Universidad de La Habana. Departamento de Investigaciones Histórico-Culturales, Bibliográficas y Bibliotecológicas. Biblioteca Nacional "José Martí".

³Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Oficina de Historia del Consejo de Estado.

Clasificación: Artículo original.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹

EDUCACIÓN MÉDICA; CIENCIAS DE LA INFORMACION ; TECNOLOGIA; ALFABETIZACION;
COMPETENCIA PROFESIONAL; CUBA.
EDUCATION, MEDICAL; INFORMATION SCIENCES; TECHNOLOGY; LITERACY; PROFESSIONAL
COMPETENCE; CUBA.

Según DeCI²

EDUCACIÓN; TECNOLOGIA DE LA INFORMACION; ALFABETIZACION; CUBA.
EDUCATION; INFORMATION TECHNOLOGY; LITERACY; CUBA.

¹BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

²Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información.
Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

[Indice Anterior Siguiente](#)