

EL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

ÁNGELA GARCÍA DE LA PUERTA

0. PRESUPUESTO

Los objetivos del bibliotecario y la gestión de la biblioteca han cambiado profundamente en su concepto y en su práctica en los últimos quince años. En 1990, J. Bryson señalaba cómo los bibliotecarios, en las nuevas y actuales circunstancias de la economía de la información y del estilo empresarial de gestión de bibliotecas, ya no pueden actuar en un sistema cerrado, ni describir su función sólo como la de conservadores de libros.

De hecho, hoy el buen funcionamiento de una biblioteca no depende exclusivamente de una gestión eficaz de los fondos bibliográficos, sino que, cada vez más, el resto de los recursos, tanto humanos como técnicos, económicos y de información, tienen que gestionarse de una manera efectiva y eficaz. Es natural, por ello, que la dirección de bibliotecas tenga una de sus claves en la buena gestión de estos recursos, pues «en todo tipo de actividades organizadas y en todo tipo de instituciones se necesitan técnicas de gestión. En realidad, la dirección de una biblioteca requiere unas técnicas de gestión similares a las que se necesitan para dirigir un equipo de fútbol o un ayuntamiento»¹.

1. CARACTERES, FINES Y OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

1.1. *Definición*

La gestión de la biblioteca consiste en la coordinación de los recursos hu-

¹ BRYSON, J., *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992, pp. 21-22.

manos, técnicos, económicos y de información, para conseguir los fines y los objetivos de la institución.

Esta coordinación se lleva a cabo mediante las técnicas de la toma de decisiones, la planificación y el uso adecuado de la tecnología (que representan el perfil científico de la gestión), y también mediante los métodos del liderazgo, de la comunicación y de la fijación de objetivos (que representan su perfil «artístico» o más creativo).

Se entiende por técnica o método de gestión la capacidad de traducir un conocimiento en una acción orientada a obtener los resultados deseados.

Los tres métodos «tradicionales» de los gestores han sido: el técnico, el de relaciones humanas y el conceptual, a los que más recientemente se han añadido el de diagnóstico y el de análisis.

1.2. *La gestión de recursos humanos y su justificación en una biblioteca universitaria*

La gestión de una biblioteca universitaria se centra en los siguientes puntos:

- formular los fines y los objetivos de la biblioteca universitaria en función de las necesidades de sus usuarios;
- determinar los recursos necesarios para la aplicación de esos objetivos;
- estudiar y controlar la implantación de servicios automatizados o de otro orden;
- establecer y cumplir el presupuesto;
- planificar las necesidades en personal, en definición de puestos de trabajo, en participación de relación con la administración central en el reclutamiento de personal;
- dirigir y coordinar el trabajo;
- planificar y disponer el acondicionamiento y la utilización de los locales, y determinar las necesidades en los equipos;
- establecer estadísticas, analizándolas y difundiendo las;
- redactar informes de actuación y cuadros de mando;
- evaluar el funcionamiento de los servicios;
- elaborar y aplicar un programa de relaciones públicas y de publicidad;
- gestionar las adquisiciones, controlar el tratamiento de documentos y la difusión de información².

² CASSEYRE, J. P., GALLARD, C., *Les bibliothèques universitaires*. Paris: Presses Universitaires de France, 1992, pp. 75-76.

La aplicación de la gestión a la biblioteca universitaria es considerada desde dos formulaciones diferentes y enfrentadas: la primera, escéptica, es defendida por quienes opinan que «los nuevos sistemas de gestión no son para el trabajo en las bibliotecas», opinión mantenida por De Genaro³ y por Thompson y Carr cuando escribían en 1987 que la aplicación al personal de la biblioteca de los principios de la teoría empresarial —especialmente de origen americano— ha sido hasta ahora muy limitada en las universidades del Reino Unido. La adopción global de investigación de operaciones y análisis cuantitativos y de teorías y técnicas de modelos está llena de problemas y muy bien puede demostrarse que no es apropiada para el mundo sencillo de las bibliotecas. Incluso los directores de bibliotecas americanas universitarias, una generación entera que se ha alimentado de ‘palabras sonoras’ como PPBS (Planificación, Programación y Sistema Presupuestario) y ZBB (Presupuesto Base Cero), así como de los sistemas surgidos a partir de las ciencias del comportamiento, parecen reaccionar ahora hacia la dirección opuesta⁴.

De opinión diferente, y favorable, es la de J. Bryson, quien entiende que el trabajo de gestión en una biblioteca universitaria es esencial, e incluye la coordinación de los recursos humanos, técnicos, económicos y de información con el fin de conseguir los fines y los objetivos de la institución, situando, de otra parte, a la gestión como una combinación de arte y de ciencia: «El aspecto científico está en relación con la toma de decisiones, la planificación y el uso adecuado de la tecnología. El aspecto artístico o creativo puede encontrarse en las tareas de comunicación, de liderazgo y de fijación de objetivos»⁵.

Sin embargo, incluso los escépticos, como el propio Thompson, señalan la responsabilidad ineludible de gestionar los recursos humanos, que incumbe a los directivos de la organización bibliotecaria, ya que, «si las bibliotecas pudieran prestar servicios con autómatas, serían unas instituciones muy fáciles de dirigir; si se pudieran tomar decisiones y de hacer cambios, sin preocuparse del personal que se ve afectado, no hay duda de que se conseguiría una organización más eficaz y lógica. Sin embargo, dado que el personal no es autómata y tiene reacciones, debe valorarse muy alto la importancia de este aspecto del trabajo personal del director»⁶. Y poco más

³ DE GENNARO, R., «Theory us practice in library management». *Library Journal*, 108, p. 13, jul. 1983.

⁴ THOMSON, J., CARR., *La biblioteca-universitaria: introducción a su gestión*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1990, p. 70.

⁵ BRYSON, J., Ob. cit., p. 21.

⁶ THOMSON, J., CARR., Ob. cit., p. 95.

adelante, refiriéndose a las estrategias de gestión de recursos humanos, concretamente a la formación y promoción de personal, continúa diciendo: «estudios recientes sugieren que puede que los directores de bibliotecas universitarias no siempre se hayan encargado de la educación permanente y de la promoción de su personal, pero permanece el hecho de que una biblioteca tiene la obligación de continuar la profesionalización de su plantilla después de que sus miembros han sido contratados, y hay señales de que, a pesar de las implicaciones económicas, están siendo muy sensibles a sus responsabilidades en este sentido»⁷.

En realidad, lo que están buscando los bibliotecarios teóricos es un sistema equilibrado de estrategias de gestión para aplicar a todos los ámbitos de la biblioteca, adecuando aquellos principios de la teoría empresarial que sean útiles a la dimensión, a la estructura y a la cultura de grupo de la propia biblioteca.

Se trata, en definitiva, de saber aprovechar y aplicar aquellas técnicas y estrategias de gestión empresarial razonablemente útiles en la estructura y actividad bibliotecaria.

La adopción de esas técnicas, artes y estrategias en los ámbitos de la práctica en las bibliotecas universitarias está justificada, en primer término, por motivos de economía. No hay que olvidar el hecho de que el personal es, al mismo tiempo, el recurso más valioso y más caro de una organización. Concretándonos al área de las bibliotecas universitarias, nos encontramos con que en el curso 1983-1984, según un informe de SCOUNL, el gasto medio de la universidad en el personal de su biblioteca es de más del 50% de los gastos recurrentes de la biblioteca⁸.

También los teóricos reflexionan sobre el hecho de que, en la actualidad, muchas bibliotecas son, en realidad, operaciones de una enorme inversión económica, y esto exige una notable experiencia en la gestión para garantizar la consecución de sus fines y de sus objetivos dentro de unos costes reales⁹.

Pero hay otra causa fundamental, además de la económica, que justifica la conveniencia y la necesidad de adoptar estrategias de organización «científica» del trabajo, y de gestión de recursos humanos en las bibliotecas universitarias: el respeto y la atención a los derechos y a la cultura del personal. En este sentido, la planificación de recursos humanos tiende actualmente a conjugar el trabajo, la persona y la situación, a fin de crear el ambiente pro-

⁷ THOMSON, J., CARR., Ob. cit., p. 101.

⁸ STANDING CONFERENCE OF NATIONAL AND UNIVERSITY LIBRARIES, *University library expenditure statistics, 1983-1984*. London: SCOUNL, 1985, p. 9.

⁹ BRYSON, J., Ob. cit., p. 10.

picio que favorezca un comportamiento laboral satisfactorio, y, en consecuencia, una calidad de trabajo y la productividad programada.

Las reacciones del personal poco motivado o descontento se suelen expresar en actitudes colectivas en el trabajo, tales como la tendencia a una rotación injustificada –también denominada «turn-over» o inestabilidad–, el absentismo, el desinterés por mantener o aumentar los niveles de calidad o de producción, el ocasionar excesos en los gastos materiales y de energía.

Es imprescindible por ello valorar estas reacciones y no descuidar el potencial humano de la organización bibliotecaria. Se impone aplicar una concepción estimulante y acertada del trabajo, adaptándolo a las necesidades y posibilidades de la propia universidad, así como a las de su entorno. Y debe ser en ese sentido en el que se recurra a la planificación y a la gestión de recursos humanos, entendiendo éstas como un proceso relativamente complejo que garantiza que el personal tenga las oportunidades razonables de desarrollar sus competencias, tanto las personales como las profesionales, de obtener las compensaciones justas, de promoverse y, de esa manera, de optimizar sus rendimientos. Así, «todos los bibliotecarios deben interesarse por la gestión de los recursos humanos».

«Durante muchos años se ha ignorado por algunos la gestión efectiva de los recursos humanos, debido a la creencia de que la productividad del trabajador no era tan importante para las bibliotecas como, por ejemplo, las nuevas reglas de catalogación y su efecto en los sistemas internos. El reciente uso de las técnicas de las relaciones humanas en la gestión y el relieve dado a un control presupuestario más estricto, ha llevado ahora a los bibliotecarios a planificar el uso más eficaz y efectivo de su personal. La motivación, la formación y la evolución personal han llegado a ser técnicas reconocidas para la mejora del rendimiento y de la eficacia del trabajador»¹⁰.

1.3. *Planificación y desarrollo de recursos humanos en el sistema organizativo de una Biblioteca Universitaria*

Para la planificación de los recursos humanos dentro de una biblioteca universitaria es prioritaria la clarificación del lugar que ocupan las diferentes funciones dentro del sistema sociotécnico de la institución.

Uno de los modelos utilizados en la bibliografía reciente sobre gestión de

¹⁰ SARDILLIER, P., *L'organisation humaine du travail*. 4.^a ed. actualizada. Paris: Presses Universitaires du France, 1987. Vid. Chapitre II. «Les conséquences de l'organisation 'scientifique' du travail», pp. 30-45.

bibliotecas, y que seguimos aquí por su claridad y expresividad, es el Sistema de Kast, Fremont y Roszenweing¹¹.

Interpretando ese modelo, la organización de la biblioteca universitaria se comprende como un sistema abierto (recibe influencias estratégicas de su entorno exterior), integrado por cinco subsistemas: subsistema de gestión, subsistema estructural, subsistema técnico, subsistema psicosocial y subsistema de objetivos y valores.

- El subsistema de gestión comprende los trabajos de la alta dirección:
 - * planificación corporativa,
 - * planificación de recursos humanos,
 - * desarrollo de recursos humanos,
 - * toma de decisiones,
 - * marketing.

- El subsistema estructural formaliza las relaciones entre los subsistemas y los comunica mediante
 - * fijación de la jerarquía de la organización,
 - * sistema de normas y reglamentos,
 - * información,
 - * comunicación formal e informal.

- El subsistema técnico busca la transformación de la energía en rendimiento, y opera con
 - * tecnología,
 - * sistemas de organización bibliográfica,
 - * equipo,
 - * sistemas de información de gestión,
 - * experiencia.

- El subsistema psicosocial asegura la integración de los individuos y de los grupos por medio de
 - * estilos de dirección,
 - * redes de poder, influencia y autoridad,
 - * dinámica de grupos,

¹¹ KAST, F. E., FREMONT, E., ROSENWEIG, J. E., *The Nature of Management (Modules in Management)*. Chicago: Science Research Associates, 1984.

- * gestión de conflictos,
- * motivación,
- * estatus y roles,
- * política.

– El subsistema de objetivos y valores trata de determinar

- * la cultura corporativa,
- * la cultura empresarial,
- * los sistemas de recompensas.

Evidentemente, estos cinco subsistemas están íntimamente interrelacionados.

Ahora bien, los componentes fundamentales de la gestión de bibliotecas están comprendidos en el subsistema administrativo de gestión, cuya responsabilidad es de la alta dirección de la institución bibliotecaria. Y, entre ellos, se enumeran la planificación y el desarrollo de recursos humanos. Por tanto, la dirección de una biblioteca universitaria habrá de evaluarse por su manera de gestionar esos trabajos clave. Es natural que sea así, pues sin una planificación, sin tomar decisiones, sin marketing y sin un tratamiento de recursos humanos adecuados, la biblioteca no conseguirá sus objetivos de una manera efectiva. Debe hacerse notar también que estos componentes juegan un importante papel en el éxito de la institución y en su supervivencia a largo plazo¹².

2. ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

2.0. *Presupuestos*

En una biblioteca universitaria se producen movimientos internos y externos entre el personal: ingresos, traslados, permutas, promociones, jubilaciones. La forma de planificar los recursos humanos de que dispone la biblioteca universitaria se apoya, entre otras informaciones, en la descripción de los puestos de trabajo existentes. Sólo de esta manera se evitarán duplicaciones de esfuerzos, solapamientos de responsabilidades, cortocircuitos de los canales jerárquicos, cargas de trabajo excesivas...

La planificación y desarrollo de recursos humanos necesita de un sistema

¹² BRYSON, J., Ob. cit., p. 13.

estructurado, integrado, que permita detectar las carencias o necesidades de la organización a corto, medio y largo plazo.

Objetivo de la planificación es proporcionar las personas necesarias y apropiadas para el desarrollo de los planes y, además, dar al personal la oportunidad de obtener reconocimiento, promoción, desarrollo y recompensa.

Principio de la planificación es que el potencial humano se emplee de forma óptima. Para ello, dentro de la planificación de recursos humanos, uno de los trabajos clave es el diseño del organigrama, del que dependerá el funcionamiento del personal de la biblioteca universitaria.

Con el organigrama se establecen las relaciones funcionales y las dependencias jerárquicas, las relaciones colaterales y las posibilidades de promoción.

Para poder establecer el organigrama hay que desarrollar un trabajo previo: el análisis y diseño de los puestos de trabajo. De este diseño se seguirán la valoración de los puestos y la fijación de los perfiles de las personas que han de desempeñarlos. Por otra parte, a los responsables de la gestión el análisis de los puestos les suministra la información para evaluar el puesto, preparar la promoción, detectar las necesidades de formación y preparar las estrategias de comunicación.

2.1. *Puesto de trabajo*

Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a una persona para que las ejecute durante su jornada laboral. Un puesto no deja de existir aunque esté vacante y, de otra parte, puede estar desempeñado por varias personas a la vez.

En la gestión de recursos humanos el puesto de trabajo se somete a:

- * análisis,
- * descripción,
- * especificación.

El análisis del trabajo es el proceso de estudiar las operaciones y tareas de un trabajo concreto.

La descripción o diseño del puesto de trabajo es el producto más inmediato del análisis, y consiste en una declaración descriptiva y factual de las obligaciones y responsabilidades de un trabajo concreto.

La especificación del trabajo consiste en perfilar los atributos y características de la persona que va a ocupar ese puesto de trabajo.

Un buen conocimiento de los puestos de trabajo de la biblioteca universitaria será el paso previo que permita desarrollar programas posteriores de

formación adecuada y planes de promoción, y facilitará, en suma, que cada persona esté colocada en un puesto adecuado a sus características profesionales y personales para responder a las exigencias de su trabajo. Una buena comprensión de los puestos de trabajo en la biblioteca universitaria permitirá, por lo tanto, poner las bases necesarias para optimizar el rendimiento, la satisfacción y la comodidad del personal.

2.1.1. *Análisis del trabajo y descripción del puesto*

Para fijar el perfil de un trabajo se deben realizar:

- entrevistas al director de la biblioteca universitaria y al director de sucursal;
- encuestas entre el personal de ese nivel de trabajo.

Con los resultados se determinan:

- * las funciones y tareas a realizar;
- * la formación requerida;
- * las responsabilidades contraídas sobre bienes, personas y presupuesto;
- * la solución de problemas desde el puesto;
- * la toma de decisiones, señalando el tipo de decisiones a adoptar y el nivel de autonomía;
- * relaciones interpersonales desde el puesto.

En definitiva, el análisis y la descripción del puesto de trabajo tienen por objetivos: definir y delimitar las actividades, las aptitudes, los requisitos, los conocimientos y el contexto físico y social.

Los criterios a seguir para realizar el análisis y descripción del puesto de trabajo son:

- la consciencia de que siempre hay que analizar el puesto, y no a la persona que lo ocupa;
- la evidencia de que se perfila un puesto en un momento determinado;
- el tener en cuenta que se parte de la hipótesis de un normal funcionamiento del puesto;
- la constancia de que se analiza el puesto dentro del contexto concreto de la institución en que se ubica.

Del análisis y descripción del puesto se desprenden:

- la efectividad funcional de cada puesto;
- la creación de un estilo de gestión dinámica;

- el análisis de la organización;
- la determinación de las necesidades de formación (y, en su caso, los planes de carrera);
- los inventarios de personal.

2.1.2. *La especificación del trabajo*

Para perfilar los atributos y características de la persona que va a ocupar un puesto de trabajo, hay que determinar los factores siguientes:

- a) Nivel de educación.
- b) Experiencia.
- c) Capacidades de relaciones personales exigibles.
- d) Supervisión exigida.
- e) Cualidades personales y profesionales que convienen al desempeño.

Descripción de los factores:

- a) Nivel de educación: se corresponde con la formación académica exigida.
- b) Experiencia: equivale a la práctica profesional que se considera necesaria para desempeñar el puesto con eficacia.
- c) Relaciones personales: se consideran las relaciones públicas del puesto referidas a superiores, compañeros, inferiores, personal de otras dependencias y público usuario.
- d) Supervisión exigida: se determina por quién, en cuanto a qué y en qué calidad será supervisado.
- e) Cualidades exigibles: se fijan parámetros para medir el nivel de complejidad y de dificultad de desempeño del puesto.

Ponderación de los factores:

Consiste en asignar un valor numérico a cada factor, atendiendo a la importancia de dicho factor en relación al resto de los que configuran el puesto.

Ejemplo: Ponderación de los factores del puesto de dirección de una biblioteca universitaria puntuando sobre 1.000:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| a) Educación | 200 puntos |
| b) Experiencia | 200 puntos |
| c) Relaciones personales | 150 puntos |

- d) Supervisión 150 puntos
- e) Cualidades exigibles 300 puntos

El énfasis que damos al factor *cualidades exigibles* pondera la dificultad del puesto.

2.2. *Diseño de puestos de trabajo en una biblioteca universitaria*

Los puestos que se describen son construcciones abstractos que recogen funciones y tareas, prescindiendo de los ocupantes de los mismos y de sus cualidades humanas.

La finalidad es ofrecer, desde el punto de vista de la biblioteca universitaria, un conjunto coherente de las posiciones que permiten a esa organización el logro de sus objetivos fundamentales. Por ello se trata de poner de relieve la aportación de cada puesto a la globalidad de la biblioteca universitaria, procurando indicar las conexiones de unos puestos con otros.

El formato de las descripciones está integrado por los elementos siguientes:

- a) *Definición del puesto*: indicación sucinta de la misión del puesto en el conjunto de la biblioteca.
- b) *Funciones*: recogida de las actividades principales (funciones en sentido estricto).
- c) *Tareas*: desarrollo pormenorizado de las funciones, sin llegar al planing de trabajo.
- d) *Relaciones*: alusión a las relaciones jerárquicas y funcionales, insertando el puesto de trabajo en el contexto del área que le sea propio.
- e) *Formación y experiencia*: referencia a mínimos a cumplir por el potencial ocupante del puesto.
- f) *Personalidad*: recogida de características personales en abstracto, que pueden facilitar un mejor desempeño de las funciones del puesto.

Los dos últimos perfiles tienen relevancia especial para la detección de personas potenciales para futuras asignaciones de tareas puntuales, y pueden servir de base para la determinación de formación de ocupantes reales.

2.2.1. *Denominación del puesto: Director de la Biblioteca Universitaria*

Definición:

Dirección, determinación y planificación, a alto nivel, de los objetivos de la Biblioteca.

Representación de la Biblioteca en el ámbito externo: Universidad, Administración, etc.

Requisitos:

Funcionario de la Escala de Facultativos de Bibliotecas de la Universidad (Grupo A).

Formación:

- Titulado superior.
- Cualificación formal.
- Conocimientos de gestión empresarial.
- Dominio de un segundo idioma.

Funciones:

Dirección de la Biblioteca.
Determinación de objetivos globales y planificación de estrategias.
Representación de la Biblioteca ante las autoridades de la Universidad, ante los estamentos políticos y sociales de la comunidad en general.
Fijación de presupuestos.
Responsable del contenido de las memorias.

Tareas:

Asistencia a las Juntas de Gobierno de la Universidad y demás reuniones de planificación directiva.
Asistencia a la Comisión de Biblioteca de la Universidad.
Convocatoria y asistencia a reuniones de planificación directiva.
Responsabilidad de la planificación del presupuesto.

Relaciones:

Con el Rectorado, con la Gerencia y con los directores de las Bibliotecas de Facultades, así como con personal directivo de instituciones del entorno externo de la Universidad.

Personalidad:

- Capacidad de planificación general.
- Rapidez y control en la toma de decisiones.

- Fuerza para mantener coherente al equipo directivo.
- Capacidad para valorar las capacidades ajenas.
- Seguimiento del trabajo de la propia Universidad.
- Capacidad para ver los resultados y valorarlos.

2.2.2. *Denominación del puesto: Subdirector de Biblioteca Universitaria*

Definición:

Asiste al Director de la Biblioteca Universitaria en la planificación de los trabajos, y le propone acciones concretas.

Requisitos:

Será seleccionado por el Director de la Biblioteca Universitaria entre funcionarios de la Escala de Facultativos (Grupo A) o de la Escala de Ayudantes de Bibliotecas de la Universidad (Grupo B).

Formación:

- Titulado superior.
- Cualificación formal.
- Conocimientos de gestión empresarial.
- Dominio de un segundo idioma.
- Conocimiento de informática, a nivel de usuario.

Funciones:

Colaborar en la planificación y diseño de objetivos globales con la dirección.

Representación de la Dirección en su ausencia.

Estudiar, formular y proponer acciones concretas a la dirección, de acuerdo con los objetivos globales.

Mantener contactos de información y asesoramiento con las bibliotecas de Facultad según criterios de la Dirección General.

Coordinar las actuaciones de las bibliotecas de Facultad de acuerdo con los objetivos globales.

Control de las diversas estadísticas de funcionamiento de las bibliotecas.

Tareas:

Asistir a la dirección en las tareas de planificación y determinación de los objetivos de la biblioteca, acordes con los objetivos finales de la Institución.

Colaborar en la planificación de la formación y mantenimiento de las colecciones de la biblioteca.

Participar en el establecimiento de los criterios de mantenimiento, organización y conservación de los fondos.

Mantener contactos regulares con los equipos directivos de las bibliotecas.

Relaciones:

Es responsable ante la Dirección General de coordinar las Direcciones de bibliotecas de Facultad para la consecución de los objetivos finales.

Es responsable de transmitir a las bibliotecas de Facultad las decisiones puntuales del equipo directivo y normas de actuación consecuentes.

Personalidad:

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de empatía y receptibilidad.
- Capacidad de negociación.
- Motivación para la consecución de objetivos.
- Capacidad de persuadir y transmitir.
- Fluidez verbal.
- Imaginación y creatividad.
- Capacidad de previsión de nuevas circunstancias.
- Madurez emocional.

2.2.3. *Denominación del puesto: Director de Biblioteca de Facultad o de Área*

Definición:

Es responsable, ante la Dirección General, como cabeza del equipo de personal de su biblioteca, y de las áreas de mantenimiento de instalaciones y equipamiento, y de la formación del fondo bibliográfico de la biblioteca de la Facultad.

Marca los objetivos propios de la biblioteca de Facultad, orientados a la consecución de los objetivos globales de la biblioteca de la Universidad.

Requisitos:

Funcionario de la Escala de Facultativos de Bibliotecas de la Universidad (Grupo A).

Formación:

- Titulado superior.
- Cualificación formal.
- Conocimiento de gestión empresarial.
- Dominio de un segundo idioma.

Funciones:

Dirección de la biblioteca de Facultad.
Determinación de los objetivos propios de la biblioteca.
Representación de la biblioteca ante el Decanato.
Administración del presupuesto.

Tareas:

Determinar las estrategias de dirección del centro.
Asistencia a la Junta de Facultad.
Asistencia a la Junta de Directores de Bibliotecas de la Universidad.
Mantenimiento de autoridad y relaciones con el personal de biblioteca de su Facultad.
Programación de las adquisiciones.
Control y evaluación del cumplimiento de los objetivos.

Relaciones:

Mantiene relaciones con la Dirección de la Biblioteca de la Universidad, con el Decano de la Facultad, con el Gerente de la Facultad, con la Junta de la Facultad, y con los Directores de Biblioteca de Facultad. Mantiene contacto constante con el personal a su cargo.

Personalidad:

- Fuerza para mantener a un grupo trabajando en un objetivo común.
- Capacidad de planificación general.
- Rapidez y control en la toma de decisiones.
- Capacidad de dar instrucciones precisas.
- Aceptación de sugerencias de sus subordinados.
- Costumbre de razonar las órdenes y comprobar que se han comprendido.
- Capacidad de crítica constructiva.
- Valor para responsabilizarse de los errores propios y de los de sus subordinados.

2.2.4. *Denominación del puesto: Subdirector de Biblioteca de Facultad*

Definición:

Asiste al director de la biblioteca en la planificación de los trabajos, y le propone acciones concretas. Controla las adquisiciones y el préstamo interbibliotecario.

Requisitos:

Según la complejidad de la biblioteca, será seleccionado entre funcionarios de la Escala de Facultativos (Grupo A) o de la Escala de Ayudantes de Bibliotecas de la Universidad (Grupo B).

Formación:

- Titulado superior.
- Cualificación formal.
- Buen conocimiento de idiomas.
- Conocimiento de informática, a nivel de usuario.

Funciones:

Estudiar, formular y proponer las políticas de la biblioteca de Facultad, de acuerdo con los objetivos marcados por la dirección.

Coordinar y supervisar el trabajo del personal de la biblioteca.

Auxiliar al director de la biblioteca en las tareas de planificación de adquisiciones bibliográficas.

Realización de estadísticas de uso y funcionamiento de la biblioteca.

Tareas:

Asistir a la dirección en las tareas de planificación y determinación de los objetivos de la biblioteca, acordes con los objetivos finales de la Institución.

Colaborar en la selección y adquisición de los fondos bibliográficos de acuerdo con las necesidades del Centro.

Participar en el establecimiento de los criterios de mantenimiento, organización y conservación de los fondos.

Control y supervisión del servicio del préstamo interbibliotecario.

Control y supervisión de la marcha diaria del trabajo de la biblioteca.

Control de los trámites económicos.

Relaciones:

Es responsable ante la Dirección general de colaborar con la Dirección de su biblioteca en la persecución de los objetivos finales.

Es responsable ante su Dirección de la supervisión y control del personal y del funcionamiento de los servicios.

Es responsable de coordinar y supervisar el trabajo del personal de niveles inferiores.

Personalidad:

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de empatía y receptibilidad.
- Capacidad de negociación.
- Motivación para la consecución de objetivos.
- Capacidad de persuadir y transmitir.
- Fluidez verbal.
- Imaginación y creatividad.
- Capacidad de previsión de nuevas circunstancias.
- Madurez emocional.

*2.2.5. Denominación de puesto: Ayudante de Biblioteca**Definición:*

Es responsable, ante el director, de la gestión eficaz y eficiente de los trabajos técnicos de la biblioteca.

Requisitos:

Funcionario de la Escala de Ayudantes de Biblioteca de la Universidad (Grupo B).

Formación:

- Diplomado universitario.
- Cualificación formal.
- Conocimientos informáticos a nivel de usuario.
- Conocimiento de idiomas.

Funciones:

Se responsabiliza de la catalogación y clasificación de los fondos, así como de la atención al servicio de referencia.

Tareas:

Catalogación.

Clasificación.

Indización.

Colaboración en la realización de instrumentos de información y control.

Colaboración en la gestión de la biblioteca.

Realización de estadísticas.

Información periódica al director de la biblioteca del desempeño de sus funciones.

Relaciones:

Es responsable ante el director de la persecución de los objetivos generales de la biblioteca en lo que atañe a su puesto de trabajo, así como de la atención y cumplimiento de las tareas que le están asignadas.

Se relaciona en dependencia con el subdirector de la biblioteca en el cumplimiento de normas, plazos y cometidos.

Se relaciona con los otros ayudantes en el reparto de tareas comunes y afines en cuanto al tratamiento de los fondos y a la atención del servicio de referencia.

Se relaciona con los auxiliares en el seguimiento de la realización de las tareas dentro del ámbito de su cometido, asistiéndoles en la información que necesiten para el cumplimiento de esas tareas.

Personalidad:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de empatía y receptividad.
- Capacidad de adaptación a nuevas circunstancias.
- Amabilidad.

*2.2.6. Denominación de puesto: Auxiliar de Biblioteca**Definición:*

Es responsable de la atención directa al público, del mantenimiento del orden de las colecciones y tratamiento físico de los documentos, y del servicio de préstamo a usuarios.

Requisitos:

Funcionario de la Escala de Bibliotecas de la Universidad (Grupo C).

Formación:

Bachillerato superior o equivalente, con formación complementaria en procedimientos administrativos.

Conocimientos informáticos a nivel de usuario de PC'S y/o terminales, a nivel de préstamo y de consulta primaria. Utilización de máquinas reproductoras: fotocopadoras, lectores de microformas, fax...

Conocimientos contables básicos.

Relaciones:

Responsable de la realización de las tareas que le son encomendadas, y de los equipos que le son asignados ante el director de la biblioteca, ante el subdirector o el responsable de sección, y en coordinación con las labores asignadas por los ayudantes correspondientes a sus tareas.

Personalidad:

- Capacidad de ordenación.
- Control del detalle.
- Capacidad de razonamiento lógico.
- Buen factor numérico.
- Amabilidad y discreción.

Funciones y tareas:

Actúa como soporte del área de atención al público.

Ordenación y colocación del fondo bibliográfico: libre acceso y depósito. Recuentos.

Realización del préstamo bibliográfico.

Reprografía.

Atención y orientación al usuario.

Mecanografía.

Manipulación del documento bibliográfico, en cuanto a su ingreso y posterior preparación para la circulación: comprobación de facturas, sellado, registro, tejuelado, restauración elemental, etc.

Mantenimiento diario de las tareas administrativas: correspondencia, organización y mantenimiento del archivo administrativo, contabilidad de pequeños gastos...

El diseño de los puestos de trabajo sirve, como punto de partida, para trazar el organigrama y para la integración del conjunto de cada puesto en el Manual de Puestos de Trabajo de la Universidad. En él se clasifica al personal por niveles y grupos, se define cada uno de los niveles, y se especifican los derechos y los deberes de los bibliotecarios. El Manual permite hacer homogénea la nomenclatura de todos los puestos de trabajo de la Universidad.