



**CONSULTORA DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
BUENOS AIRES
ARGENTINA**

Serie

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Gestión

Recursos humanos: el personal de la biblioteca

Lic. Leonor Nayar

Marzo 2020

N° 075

ISSN 1852 - 6411

Copyright Consultora de Ciencias de la Información

Editor: Patricia Allendez Sullivan. Asistente Editorial: Analía Bedrosian

Nayar, Leonor

Recursos humanos: el personal de la biblioteca. Buenos Aires: Consultora de Ciencias de la Información, 2020.

ISSN 1852 – 6411

1. Bibliotecas 2. Bibliotecarios 3. Recursos Humanos 4. Gestión

I. Título

Resumen

En este trabajo nos centramos en el rol de la gestión y planificación de recursos humanos institucionales y en especial en una biblioteca. Las bibliotecas siempre forman parte de una organización mayor y los recursos humanos de este sector deben concordar en cuanto a la misión, visión y objetivos con los empleados de toda la institución. Por eso veremos cómo se gestiona y planifica la gestión de recursos humanos en el sector teniendo en cuenta las necesidades del lugar.

Introducción

Hasta principios del siglo XIX, la administración de recursos humanos se desarrolló de una manera relativamente lenta. En cambio, en el siglo XX Robert Owen, pionero en aplicación de prácticas de personal en Inglaterra, mostró que no era necesario construir la industria sobre el trabajo barato y el abuso para con el trabajador. Fue la persona que marcó el camino para la legislación industrial, haciendo énfasis en el bienestar y adiestramiento de los obreros; además, elaboró planes de vivienda para éstos, entre otras cosas. Por ese motivo, George (1974), considera que Owen “Podría ser fácilmente llamado el padre de la moderna administración de personal”.

Varios autores definen la función de administración de recursos humanos como, por ejemplo, Dessler (2001), y Werther y Davis (1995), quienes afirman que son aquellas prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas, pensando en el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización. La finalidad básica de la administración de personal es lograr que los trabajadores contribuyan a alcanzar las metas de la organización, mientras directa o indirectamente van a satisfacer sus necesidades individuales o colectivas.

En este documento de trabajo vamos a ver algunos aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, por eso nos vamos a concentrar en cinco puntos que consideramos como cruciales para realizar esta tarea:

- a. Planificación de los Recursos Humanos
- b. Análisis y Diseño del Trabajo
- c. Reclutamiento y Selección
- d. Evaluación y Revisión del Desempeño
- e. Administración de Sueldos y Salarios

Estos puntos son importantes para gestionar de manera adecuada al personal de la biblioteca.

Planificación de los recursos humanos de la biblioteca

Para cumplir con los objetivos institucionales es necesario realizar una planificación adecuada de las funciones de cada integrante del staff de la biblioteca. El bibliotecario líder tiene que prestar atención a su personal ya que éste deberá respetar los lineamientos institucionales y a su vez comprometerse con el trabajo del sector.

La planificación de las funciones del personal permite anticipar y prevenir los movimientos de cada miembro del staff hacia el interior de la biblioteca, dentro de ésta y hacia fuera. Así, se podrán utilizar de manera eficaz los recursos humanos con que cuenta la dotación del sector y alcanzar cada uno de los objetivos y metas fijados previamente.

La planificación exitosa de los recursos humanos permite a las bibliotecas transitar problemas como la pandemia que actualmente estamos viviendo. Esa planificación nos permite cumplir con las tareas necesarias que garantizan

cumplir con el servicio que todo usuario necesita en un momento tan particular como éste.

Para realizar una planificación consciente debemos anticiparnos a lo que puede ocurrir, o sea, estudiar el escenario y trabajar sobre los datos recogidos. ¿Qué espera la institución de este sector? ¿Qué espera el usuario, por ejemplo, ante esta emergencia sanitaria de una biblioteca? ¿Qué espera el personal? ¿Cuáles son sus temores, sus dudas, sus necesidades?

Estas y otras preguntas similares son fundamentales para una óptima planificación. Recordemos que si el personal se siente disconforme no cumplimentará de manera adecuada sus funciones. Si no entendemos las necesidades de la institución, del usuario y del sector, difícilmente podremos llevar a cabo un trabajo exitoso.

El visionar el futuro claro está que produce incertidumbre y continuas rectificaciones, lo que nunca podemos ignorar son las pautas institucionales como la misión, visión, objetivos ya que el sector debe formular las propias bajo el amparo de las institucionales.

Por lo tanto, en toda planificación hay tres elementos que no pueden faltar:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos
- Analizar la oferta
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda

Otras consideraciones a tener en cuenta es la clasificación de los empleados:

- Contingencia, son eventuales contratados para realizar una tarea específica por una x cantidad de meses y luego quedan desvinculados de la institución

- Part time, cumple un horario reducido, pero se lo considera personal efectivo de la institución con una serie de tareas específicas a desarrollar
- Full time, ídem al anterior, pero con una carga horaria completa
- Job spring, es cuando dos profesionales tienen el mismo puesto y trabajan por turnos

Los bibliotecarios

Los bibliotecarios son un recurso humano esencial del que depende la biblioteca para su funcionamiento normal.

Este profesional facilita al usuario los recursos con que cuenta la biblioteca entre otras tareas. El perfil de este profesional ha sufrido grandes cambios en las últimas décadas. Indiscutiblemente, las tecnologías y la comunicación son dos competencias que el bibliotecario, sumadas a sus conocimientos en el área de procesos técnicos y de referencia no puede dejar de tener.

Su papel principal consiste en optimizar el flujo, control, análisis y síntesis en beneficio de una toma de decisión racional que proviene de una planificación efectiva y eficaz del sistema bibliotecario.

En el trabajo realizado por Eileen Abels y otros especialistas -para la Special Libraries Association- se definieron de manera concreta las competencias que caracterizan al nuevo bibliotecólogo, en donde se destacaron tanto las profesionales como las personales. Asimismo, las competencias básicas son entendidas como la fusión entre las anteriormente mencionadas, a partir de la cual se pueden obtener mejores resultados.

En lo que se refiere a las competencias profesionales, el permanente aprendizaje, formación y capacitación permiten a los especialistas en la materia, seleccionar aquellos recursos más valiosos para sus usuarios, poder diseñar

nuevos servicios para recuperar de manera sólida la información y estar en condiciones de aplicarlas inmediatamente en sus entornos de aprendizaje y trabajo. Respecto a las competencias personales, tienen que ver con las actitudes y valores que llevan a los bibliotecólogos a desarrollar su profesión de manera eficaz. Contar con una perspectiva amplia que permita su trabajo en forma colaborativa, en base a una comunicación fluida, valorando la diversidad dentro de un ambiente de respeto y con una posición flexible y positiva frente a los cambios permanentes. De esta forma, el bibliotecólogo puede sumar a las competencias profesionales, aquellas que hacen a su predisposición y cualidades particulares, con el propósito de resolver las diversas situaciones a las que debe hacer frente en su entorno de trabajo.

Las competencias básicas, como se ha mencionado anteriormente, resultan de combinar las competencias profesionales con las personales, donde se involucran los conocimientos y la particularidad de compartirlos para el enriquecimiento mutuo. El proceso de cambio lleva en definitiva al crecimiento de esta profesión, que se encuentra rodeada de múltiples facetas para hacer frente a los nuevos requerimientos.

Análisis y diseño de puestos

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos a fin de definir sus deberes tareas o actividades.

En general se dice que hay gestores de alto nivel, de nivel medio o de primera línea. En el caso de las bibliotecas, un director del sector puede haber encargados por espacios y los subordinados en cada espacio o departamento.

El número de personas en cada nivel de la jerarquía normalmente disminuye a medida que nos vamos acercando a la cabeza. El personal no gestor forma el grueso de los empleados de cualquier institución, hay un número más pequeño

de gestores de primera línea, menos aun de nivel medio, y solo un jefe ejecutivo en lo más alto.

Es importante comprobar que a menudo hay 2 jerarquías de gestión que operan en la biblioteca: la de la biblioteca y la de la institución a la que pertenece Ej.: en una universidad

Un director de biblioteca puede estar en el nivel más alto, pero ser solo de nivel medio dentro de la infraestructura de la universidad.

La alta dirección es responsable de la planificación para el futuro. En la biblioteca o en los centros de información la alta dirección extiende su contenido hasta el límite actuando juntamente con la institución externa en las tareas políticas y de representación de la biblioteca en los asuntos de la comunidad.

La gestión de nivel medio recibe las estrategias y la política general de la alta dirección y la trasladan a los programas específicos que ponen en práctica los gestores de la primera línea.

La gestión de la primera línea, son directamente responsables de la administración cotidiana de los recursos para conseguir los objetivos a corto plazo.

En las bibliotecas pueden significarla garantía de que las peticiones de información se contesten correctamente y lo más rápido posible, que se tendrán al día los vencimientos de los préstamos y de que los materiales se colocaran debidamente en los estantes.

Es importante comprender los niveles de gestión para asegurarse de que cada nivel realiza sus funciones y tareas adecuadamente.

Cuando finaliza el estudio de los puestos de trabajo se da un entregable con la descripción de las actividades que involucra dicho puesto. Los gerentes de recursos humanos usan estos datos para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de análisis de puestos se da en primer lugar mediante un levantamiento de información para recabar datos del puesto como tareas, normas de desempeño, las responsabilidades, el conocimiento requerido, la experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo, toda esta información es levantada por el analista del puesto con los empleados de la primera línea y los de gestión media directamente o mediante entrevistas, cuestionarios, observación directa, registros, el analista debe tener especial cuidado al momento de realizar las entrevistas buscando varias fuentes y además aprender sobre los puestos al momento de observar las actividades de quienes lo realizan.

Como consecuencia del análisis y de la información recopilada por el analista de puestos se obtiene las descripciones y especificaciones del puesto, para ser aplicadas en otras funciones de la administración de los recursos humanos como:

- Reclutamiento: los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que se han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.
- Selección: además de las especificaciones del puesto, se suelen utilizar descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.
- Capacitación y desarrollo: cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y

especificación de este, brindan pistas respecto a las necesidades de capacitación.

- Promoción: el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación, tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo.
- Evaluación del desempeño: los requerimientos de la descripción de un puesto brindan criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos.
- Administración de sueldos y salarios: para determinar el nivel de retribución por el desempeño del puesto, el valor relativo es uno de los factores importantes, el valor es determinado dependiendo del grado de responsabilidad, habilidades y esfuerzo requerido.

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en la estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto.

Las características fundamentales en el diseño de trabajo a tener en cuenta según Richard Hackman :

- Variedad de habilidades: habilidades para ser llevado a cabo incluyendo el uso de talentos personales.
- Identidades de la tarea: grado con que requiere ser conocido de o principio a fin.
- Significado de la tarea; Impacto sustancial en la vida de otros. Autonomía: libertad, independencia y discreción en el desarrollo de estos.
- Realimentación del trabajo: el trabajo provee una manera directa y clara la efectividad del desempeño.

Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección de personal es un aspecto muy importante en el área de recursos humanos ya que a través de esta función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El reclutamiento es el proceso de encontrar al personal calificado y encaminarlo a trabajar en la biblioteca, durante este proceso se informa a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la institución puede ofrecer a sus empleados. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento puede darse en el interior de la institución como buscar potencial afuera de ella, eso dependerá de la disponibilidad de personal, de la política de la empresa y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante. En el caso de las bibliotecas es poco probable que se pueda realizar un reclutamiento interno, dada la especificidad de las tareas profesionales que se realizan en estos sectores.

El reclutamiento en el externo puede realizarse de diferentes maneras:

- Anuncios: este es uno de los métodos más comunes para atraer a los solicitantes, por medio del diario, listas de correos profesionales, bolsas de trabajo de universidades y terciarios.
- Agencias de empleo: son compañías dedicadas al reclutamiento de personal.
- Organizaciones Profesionales como por ejemplo ABGRA

En cuanto a la selección podemos decir que es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados estos pasos envuelve la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal.

El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Este proceso conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses, habilidad física. Abuso de sustancias controladas, conocimiento o aprovechamiento.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la institución.

Entre los diferentes escenarios de la entrevista pueden darse de uno a uno, por video conferencia, en panel o grupo dependiendo de la política de la empresa en el proceso de selección. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. Otro tipo de entrevista puede ser la

basada en el comportamiento, no directa (preguntas no relacionadas al trabajo a desempeñar pero evaluativas) como situacional o de problema (resolución de un caso hipotético)

En la biblioteca y en los centros de información incluyen el conocimiento y la experiencia técnica necesaria para usar sistemas de información en línea, ingresos de materiales, funciones de referencia presencial y a distancia. Este año nos está dejando grandes desafíos en la manera de trabajar.

A fin de responder a las posibles preguntas y de ganarse el respeto de sus subordinados, deben conocer el uso de los equipos de los sistemas y de los técnicos usados en la biblioteca o en el servicio de información.

Evaluación y revisión de desempeño

La evaluación y revisión del desempeño es un punto importante en la gestión de los recursos humanos. En estos casos se suele tener en cuenta:

- Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación: puede tratarse de aumentos salariales por buen desempeño, bonos u otro tipo de incentivo.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones

La finalidad de la evaluación y revisión del desempeño permite conocer que tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y que tan bien están estos estándares.

El impacto que causa las evaluaciones es un proceso que produce cambios en dos direcciones desde el punto de vista del empleado y de la institución, ya que en el empleado puede causar un efecto moral positivo o negativo en la moral, la comunicación es importante para que el efecto sea positivo, mientras que para la institución determina la validez de la selección del personal.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño del personal, como los enfoques de características en los cuáles se utilizan escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas, los métodos conductuales como las evaluaciones de los incidentes críticos listas de revisión escalas de evaluación y observación del comportamiento y los métodos por resultados por medio del alcance de objetivos. Las evaluaciones de resultados son más objetivas y pueden relacionar el desempeño de la persona con la institución en su totalidad. Aunque tal vez esta no incluya aspectos sutiles o detalles que son importantes en el desempeño.

Administración de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios es un punto muy importante en la gestión de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un

impacto en el modo de vida, los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas.

La correcta administración de sueldos y salarios es un factor motivante para el desempeño del trabajador.

Los puntos importantes para tomar en consideración para una correcta administración de sueldos y salarios son:

- Salario adecuado en comparación con el pago de remuneración a otros empleados dentro de la institución.
- Compensación competitiva con la de otras instituciones de igual tenor ante una misma tarea y cargo.
- Capacidad de pago de la institución.
- Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas.
- El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- Reglas o Normas de Administración: cada cuanto tiempo se debe revisar la escala de pago, cuan rápido un empleado puede moverse en su escala de pago.

La correcta programación de compensaciones tiene las siguientes metas:

- Satisfacer las necesidades de los empleados incluyendo seguridad y autoestima.
- Motivar a los trabajadores para que alcancen los niveles deseados en su desempeño.
- Ser costo efectivo basado en la capacidad de pago de la organización.

- Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener recursos humanos.
- Cumplir con las normas de sueldos y salarios en el contrato laboral y con las leyes federales y estatales.
- Ser justo y consistente a través de toda la organización.

Debemos de tener en cuenta las influencias internas que influyen en la política de compensaciones el valor del puesto y la capacidad de pago de la institución, también existen factores externos que influyen en los salarios que incluyen las condiciones del mercado laboral, los niveles salariales del área, el costo de vida, la inflación, los resultados de los contratos colectivos y los aspectos legales.

Las instituciones utilizan técnicas para la evaluación de puestos para determinar el valor relativo entre ellos se encuentra el sistema de jerarquización; los niveles de mayor jerarquía requieren responsabilidades, condiciones de trabajo y obligaciones de puesto más alta.

El sistema de puntos por factor; es la valuación cuantitativa en base a un total de puntos asignados, El sistema de clasificación de puestos; es el método de valuación en una organización con el que se agrupa de acuerdo con una serie de escalas salariales predeterminadas, en este caso las descripciones de cada grado considera la magnitud de responsabilidades, destreza y educación.(grado1, grado 2 , grado 3.....), el sistema de valuación por factores; permite evaluar puestos factor por factor sobre la base de una escala comparativa de elementos.

Las encuestas de sueldos y salarios determinan la equidad externa de los puestos, los datos que se obtienen facilitan el establecimiento de los sueldos y salarios adecuados en el mercado laboral de interés.

Una vez valorizados los puestos y las encuestas de sueldos y salarios, se determina la escala salarial para los diferentes puestos.

Conclusiones

La planificación de recursos humanos permite suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la institución. Hemos analizado algunas cuestiones que se deben tener en cuenta en dicha planificación, por eso podemos resumir diciendo que debemos tener en cuenta:

- En cuanto a la planificación de recursos humanos se deberá tener en cuenta la participación del Departamento de Recursos Humanos y del Director de Biblioteca para que en base al plan estratégico que tenga la institución, proyecten los recursos necesarios y las necesidades del sector.
- Los formatos de descripciones de puestos deberán de estar estandarizados, muchas veces refleja las necesidades de una institución y de la experiencia de quien lo redacta, las descripciones del puesto deben de ser escritas en términos claros y específicos.
- El Departamento de Recursos Humanos debe de mantener actualizadas las descripciones y especificaciones de puestos, ya que son de gran ayuda para el personal nuevo, así como desde el punto de vista legal es oportuno.
- En las evaluaciones de desempeño, se deberá de tener especial cuidado en comunicar los resultados. Se debe aplicar el concepto de inteligencia emocional.

- Al momento de entrevistar al candidato, se deberá tener cuidado con los términos discriminatorios ya que puede estar sujeto a malentendidos y causar problemas a la institución.

Bibliografía

Bestani, R. (1997). Recursos humanos en bibliotecas de ciencias sociales. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba; Asociación de Bibliotecarios de Córdoba.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Lau, J. (2007). Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas. Buenos Aires: Alfagrama.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson

Special Library Association. (2003). Competencies for information professionals of the 21st Century. Prepared for the SLA Board of Directors by the Special Committee on Competencies for Special Librarians, Eileen Abels, Rebecca Jones, John Latham, Dee Magnoni, Joanne Gard Marshall. Ed., June 2003. <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/comp2003.cfm>

Werther, W.; Davis, K. (1995). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.