
**UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
BIBLIOTECA NICOLÁS SALMERÓN**

**JEFE DE ÁREA (TURNO DE TARDE) DEL
SERVICIO DE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

(Memoria para optar al puesto, convocado en el concurso interno de méritos por Resolución del Rectorado de 21 de febrero de 2011, publicada en el BOJA núm. 61 de 28 de marzo)

Arsenio Gutiérrez Pérez

SUMARIO

INTRODUCCIÓN	3
1.- NUEVO MODELO DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA: Calidad, mejora continua y austeridad financiera.....	5
1.1- LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	5
1.2- EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN LA BIBLIOTECA	8
1.3- AUSTERIDAD FINANCIERA	11
2.- COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LA JEFATURA DE ÁREA (TURNO DE TARDE).....	14
2.1- LA JEFATURA EN EL ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA BIBLIOTECA	14
2.2- COMPETENCIAS DE LA JEFATURA DE ÁREA.....	17
2.2.2- COMPETENCIAS GENÉRICAS	21
2.2.3- COMPETENCIAS TÉCNICAS	24
2.3- FUNCIONES DEL PUESTO	26
3.- LA TARDE EN EL SERVICIO DE BIBLIOTECA. PARTICIPACIÓN DEL JEFE DE ÁREA.....	29
3.1- RECURSOS HUMANOS	30
3.2- PROCESOS: análisis de actividad	31
3.3- PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	40
4.- PROPUESTAS DE ACTUACIÓN	43
4.1- ADAPTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA A DISPOSITIVOS MÓVILES	43
4.2- PUESTA EN MARCHA DEL SERVICIO DE REFERENCIA VIRTUAL	44
4.3- PLAN PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	45
4.4- PLAN DE INCENTIVOS	46
5.- CONCLUSIONES	47
6.- BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

La presente memoria tiene como finalidad optar al puesto Jefe de Área (turno de tarde) del Servicio de Biblioteca Universitaria (nivel 27), convocado en el concurso interno de méritos para la provisión de puestos de trabajo de personal funcionario de Administración y Servicios de los grupos A1, A2 y C1 de la Universidad de Almería, por Resolución del Rectorado de 21 de febrero de 2011, publicada en el BOJA núm. 61 de 28 de marzo.

Según lo señalado en dicha convocatoria y de acuerdo con lo establecido en el art. 5 del Reglamento de Provisión de Puestos de Trabajo del Personal Funcionario de la Universidad de Almería¹, se cubrirán mediante concurso específico los puestos de Administración Especial (Biblioteca e Informática) con nivel de complemento de destino igual o superior al 25. En estos puestos, será necesario presentar una memoria que consistirá en una propuesta organizativa que “...contendrá como mínimo:

- *Tareas y responsabilidades del puesto.*
- *Competencias necesarias.*
- *Requisitos, condiciones y medios para su desempeño.”*

En función de lo anterior, se presenta este documento, que se estructura en cuatro grandes bloques:

1.- Nuevo modelo de gestión en la Universidad de Almería: calidad, mejora continua y austeridad financiera

Se expondrán de manera resumida los nuevos retos a los que se enfrenta la gestión universitaria, centrándonos en las transformaciones que debe asumir nuestra institución, un asunto que es crucial en la sociedad del conocimiento.

2.- Competencias y funciones de la Jefatura de Área (Turno de Tarde)

En el segundo apartado se expondrán las competencias, genéricas y técnicas, que este puesto requiere, así como funciones concretas que debe asumir. Tendremos que hablar de trabajo afrontado con criterios de calidad, cambio, flexibilidad, eficiencia, gestión basada en competencias y evaluación del desempeño, conceptos que marcan una nueva visión de la Biblioteca en el entorno de una Universidad del Espacio Europeo de Educación Superior, cuyo reto debe ser, no sólo afrontar, sino liderar los cambios que aseguren la calidad de sus servicios.

3.- La Tarde en el Servicio de Biblioteca. Participación del jefe de Área

Una vez establecidas las competencias del puesto, haremos un análisis del Servicio de Biblioteca durante el turno de tarde. En primer lugar expondremos los recursos humanos existentes y a continuación, haremos un

¹ BOJA núm. 160, de 17 de agosto de 2010.

análisis de la actividad que se desarrolla a partir de los procesos y proyectos existentes en el SBU, indicando las tareas en las que tendrá que tomar parte el jefe de Área.

4.- Propuestas de actuación

Es responsabilidad de los jefes de área innovar, planificar nuevos servicios y recursos y desarrollar métodos de gestión más eficientes; en este último apartado haremos diversas propuestas en este sentido.

La memoria finaliza con la exposición de unas breves conclusiones y una relación de la bibliografía utilizada.

1.- NUEVO MODELO DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA: Calidad, mejora continua y austeridad financiera.

1.1- LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La realidad social y económica actual exige que la Administración se dote de instrumentos de gestión acordes a esa nueva situación. Esto ha hecho que de un tiempo a esta parte, conceptos que hasta ahora venían empleándose en el mundo de la gestión empresarial, como por ejemplo, **competencias, gestión por objetivos, productividad y calidad** (entre otros) se estén introduciendo en la Administración pública y por ende, en la universitaria.

Se trata de una reclamación formulada por las más relevantes organizaciones internacionales, entre ellas la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Consejo de Europa²: es necesario dotar de mayor flexibilidad al sistema de empleo público para que las organizaciones públicas puedan afrontar con mayor eficacia los retos que la realidad del contexto actual presenta. Si la profesionalización a través del mérito sirvió, en los albores del siglo XX, para conformar una administración pública moderna y eficaz, ahora la necesidad de **augmentar la eficacia de su gestión** reivindica la introducción de elementos que flexibilicen el modelo tradicional de empleo público.

La llamada “**nueva gestión pública**”³ está calando, aun de forma incidental, en las administraciones públicas modernas en las que se confirma una visión gerencialista de la gestión, que pone el énfasis en la eficiencia, en un estilo orientado a resultados y en la aplicación de modernos principios de gestión. La crisis económica, la globalización, las nuevas tecnologías o la aparición de nuevas preocupaciones públicas empujan a la sociedad a rechazar un sistema burocrático con un alto coste e inadaptado al entorno actual.

Por tanto, actualmente, **la función pública** ya no puede seguir sustentándose sólo en la legitimidad institucional que le otorga la ley sino que, además, **debe legitimarse mediante el rendimiento**, que se evaluará sometiendo a criterios de contrastados para conseguir la mayor eficacia posible en la gestión. Así pues, eficiencia organizativa, desburocratización, competencia, flexibilización de la estructura, clientelización, evaluación y renovación cultural son los pilares sobre los que se asienta la denominada “nueva gestión pública”. Como analizaremos en un epígrafe posterior, la Biblioteca de la Universidad de Almería viene trabajando en esta línea desde hace años, aplicando herramientas de calidad con el objetivo de conseguir un modelo de gestión más eficiente.

En el mismo sentido, también el **Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)**, aprobado por Ley 7/2007, de 12 de abril, ha incorporado en el sistema de empleo

² Consejo de Europa (Asamblea Parlamentaria): Recomendación 1617 (2003) de 8 de septiembre de 2003 por la que se adopta el documento 9711 de 19 de febrero de 2003 del Comité para Asuntos Económicos y Desarrollo sobre “Reforma de la Función Pública En Europa”.

³ Algunos autores incluso considera superado este concepto de “nueva gestión pública”, sustituyéndolo por la denominada “gobernanza pública”.

público español los elementos de flexibilidad propios de los modernos sistemas de recursos humanos de las organizaciones públicas en las democracias avanzadas. El modelo de recursos humanos que la nueva gestión pública exige contiene una visión más estratégica de la dirección de los recursos, una mayor descentralización en la toma de decisiones, la concesión de una mayor atención a la gestión de los integrantes de la alta función pública y la aplicación de políticas y de prácticas más flexibles en materias tales como las retribuciones y las condiciones de empleo, la clasificación de los empleos y las categorías, la dotación de personal y las condiciones de trabajo. La conformación de un nuevo modelo de gestión del personal en el que se armonicen “mérito y flexibilidad”, en los términos utilizados por el profesor Francisco Longo Martínez⁴, quizás sea la cuestión que mayores problemas plantee a los legisladores a la hora de su desarrollo, ya que habrán de concretar e implantar en el plano de la realidad organizativa un moderno sistema de empleo público en las distintas administraciones españolas; entre ellas, la universitaria. Estamos, pues, a la espera de que se produzca ese desarrollo normativo.

En definitiva, hay que tener presente que las más recientes reformas en materia de empleo público acaecidas en los países occidentales más avanzados apuestan decididamente por la **flexibilidad**, todo ello sin menoscabo del fomento de la participación de los trabajadores en el sistema a través del ejercicio colectivo de los derechos de representación y participación institucional; debemos recordar, en este sentido, que el Estatuto Básico del Empleado Público ha mantenido como función de los órganos unitarios de representación funcionarial el ejercicio de acciones legales en el ámbito de sus competencias⁵.

Las Bibliotecas Universitarias en el marco de la “nueva gestión”

La aprobación de la Ley de Reforma Universitaria en 1983 otorgó autonomía organizativa y presupuestaria a las universidades, lo que hizo que estas despegaran y con ellas, sus bibliotecas. Así comenzó la centralización de los fondos dispersos en los departamentos de las universidades y en los diez años siguientes, las bibliotecas universitarias se dotaron de personal profesional, dando un fuerte impulso a la automatización de procesos y de gestión⁶. El sistema universitario español ha experimentado profundos cambios en los últimos veinticinco años: cambios impulsados por la aceptación por parte de nuestras universidades de los retos planteados por la generación y transmisión de los conocimientos científicos y tecnológicos; para afrontar el nuevo panorama, en 2001 se establecía un nuevo marco legislativo con la aprobación de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. (LOU). Ya en la exposición de motivos de esta Ley, se indicaba que “Una sociedad que persigue conseguir el acceso masivo a la información necesita personas capaces de convertirla en conocimiento mediante su ordenación, elaboración e interpretación”.

⁴ LONGO MARTÍNEZ, Francisco. *Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona, Paidós, 2004.

⁵ Artículo 40.2 del EBEP.

⁶ TALADRIZ, Margarita. “La biblioteca y las personas. Su faceta docente y dinamizadora”. En: *Las bibliotecas del Tercer Mundo: III Congreso Internacional Cultura y Desarrollo*. [En línea]. La Habana, del 9 al 12 de junio de 2003. Disponible en: <http://www.lib.cult.cu/bnjm/foro8/pon8.asp> [Consulta 12/11/2010].

Si en las últimas décadas de la pasada centuria los bibliotecarios tuvimos que asumir el reto de las nuevas tecnologías aplicando programas informáticos que modernizaron nuestro trabajo y las bibliotecas en sí mismas, el siglo XX se cerraba con la irrupción de Internet, un fenómeno deslumbrante del que también las bibliotecas participaron, trasladando a la red aspectos sobre los que ya veníamos trabajando desde los años 70: catálogos colectivos, préstamo interbibliotecario, redes, consorcios, etc. Pero no cabe duda de que hoy debemos poner en marcha nuevas funciones y roles en la gestión bibliotecaria ante el reto que supone la implantación de un Espacio Europeo de Educación Superior que, aunque arranca con las declaraciones de La Sorbona y Bolonia (1998-1999), desde 2010 es una realidad. Esto supone un cambio muy profundo en el sistema de enseñanza superior y hace que las bibliotecas universitarias tengan que adaptarse para convertirse en soporte vital de este nuevo modelo de aprendizaje.

Desde hace unos años, también en las bibliotecas universitarias españolas se ha ido propiciando de forma progresiva esa **gestión según el modelo empresarial**, en el que el **usuario/cliente es el protagonista indiscutible**. Desde los años ochenta, la aplicación del concepto de nueva gestión pública, del que hemos hablado en el apartado anterior, hace que la planificación, la gestión por objetivos, el análisis de rendimiento y las estadísticas de satisfacción de usuarios, sean tareas cotidianas en las bibliotecas universitarias.

En definitiva, el inicio del nuevo milenio y el nuevo marco europeo de enseñanza superior nos exige a los bibliotecarios de las instituciones de enseñanza superior un reciclaje constante para adaptarnos a la nueva realidad. Por lo tanto, tenemos que asumir que la gestión de las bibliotecas universitarias ha cambiado mucho en los últimos años y actualmente se basa en cuatro pilares fundamentales:

- 1.- La convergencia europea en materia de enseñanza superior.
- 2.- La búsqueda de la excelencia
- 3.- La orientación hacia el usuario/cliente
- 4.- Los avances tecnológicos

No obstante, no debemos olvidar que **trabajamos con personas**. Si el usuario/cliente es la razón de ser de nuestro trabajo, también tenemos que tener en cuenta la labor de los profesionales, que interactúan con el usuario e intermedian con la tecnología. En esta relación, como señalaba Alfons Cornellá hace unos años, si uno de los factores es cero, la multiplicación dará un resultado nulo, por muy relevante que sea el otro factor; **las organizaciones son personas**,⁷ por lo tanto, sin dejar de atender las técnicas documentales y las nuevas tecnologías, también es necesario reivindicar el factor humano; y en este sentido, en esta memoria habrá que abordar como competencias necesarias para el puesto de jefe de Área de Tarde la capacidad de relación con el personal a su cargo en aquellos asuntos no referentes al trabajo y, al mismo tiempo, la capacidad de liderazgo sobre el mismo en cuestiones laborales, sin olvidar que se trata de aspectos que interactúan en las personas de manera indisoluble.

⁷ CORNELLÁ SOLANS, Alfons "No hay espacio digital sin espacio social: las organizaciones son personas", en SEDIC. *III Jornadas de Gestión de la Información*. Madrid, 26 y 27 de noviembre de 2001. Conferencia inaugural.

1.2- EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA EN LA BIBLIOTECA

Ya hemos apuntado que las bibliotecas universitarias vienen trabajando desde hace unos años en la mejora y la gestión por objetivos, pero el nuevo reto que marca el establecimiento del EEES supone una profundización en la calidad de los servicios, aspecto en el que se incide expresamente, y la Universidad de Almería ha adoptado este objetivo implantando un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), del que la Biblioteca Universitaria es parte activa y fundamental.

Como antecedente del establecimiento de un sistema de calidad en la UAL hay que recordar que en el año 2001 se estableció MITRA (Plan de Mejora Interna del Trabajo), un plan sectorial para el personal de administración y servicios de la Universidad. En cuanto al Servicio de Biblioteca, en 2005-2006 se aplicó un plan de mejora (Plan Operativo de la Biblioteca) resultante de la evaluación de éste Servicio según el Modelo EFQM (European Foundation Quality Management), realizada en 2003-2004.

Nuestra Universidad tiene entre sus objetivos mejorar la calidad de sus servicios; pero además, el Contrato-Programa con la Junta de Andalucía exige el establecimiento de un sistema de evaluación homologado; recordemos que el 30% de la financiación de nuestra institución está condicionada al cumplimiento del citado acuerdo. Para cumplir este requerimiento, en 2004 se aprobó un documento de futuro, el Plan Estratégico de la UAL.

Paralelamente, la línea 3 del Plan Estratégico de la Universidad de Almería establecía como uno de los objetivos la adopción del modelo ISO 9001:2000 para el despliegue de procesos en la Administración y Servicios. En este contexto, la Biblioteca logró la certificación de calidad, según la norma EN-ISO 9001:2000, del Servicio de Préstamo Interbibliotecario en 2004 y del Servicio de Préstamo en 2005. Un año después, en 2006, fue la Biblioteca en general la que se certificó como un servicio único. Esto evidencia la apuesta decidida de la Universidad por el trabajo basado en procesos, la mejora continua y la satisfacción de los usuarios. Para verificar el cumplimiento de lo que dispone el sistema de calidad y el grado de eficacia de los diferentes servicios de la UAL en la implementación y mantenimiento del sistema, cada año se realizan dos auditorías, una interna y otra externa. Nuestra Biblioteca este año nuevamente ha superado ambas con éxito.

Por otro lado, el Servicio de Biblioteca también obtuvo el **Certificado de Calidad de la ANECA** (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) en 2006. Este Certificado constituía otro reconocimiento a la calidad de la Biblioteca y facultaba también para la obtención de subvenciones de cara a financiar propuestas de mejora. Esta convocatoria se había puesto en marcha en 2005 con objeto de impulsar la evaluación continua, contribuir a la mejora, y reconocer públicamente los esfuerzos realizados en materia de calidad por las bibliotecas.

Por lo tanto, nuestra biblioteca viene trabajando desde hace unos cuantos años en la mejora y la gestión por objetivos, pero hay que tener presente que la certificación de **calidad no es el objetivo final sino el inicio de un nuevo estilo de gestión**, una

nueva dinámica que debemos asumir para proporcionar al usuario los productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Como resultado de lo que venimos exponiendo, cada vez es más evidente que los **sistemas de gestión de calidad** Se están convirtiendo en auténticas **herramientas de trabajo**. Como se dijo en las Segundas Jornadas de Calidad en Bibliotecas Universitarias, esta línea exige que la organización administrativa de la universidad y, por tanto, también del Servicio de Biblioteca, recaiga en los procesos y no en las unidades funcionales⁸. Es decir, se trata de analizar qué estamos haciendo, medirlo e intentar mejorarlo. Este enfoque afecta a la estructura organizativa y a las personas que la integran, como no puede ser de otra manera.

Como hemos visto, la Biblioteca Nicolás Salmerón de la Universidad de Almería (BUNS) lleva diez años aplicando herramientas de calidad, lo que le ha permitido identificar los procesos y los procedimientos asociados a cada uno de ellos, así como las competencias y los comportamientos, que constituyen la base sobre la que se asientan tanto las actividades como la estructura organizativa de este Servicio.

A la hora de planificar un puesto como la jefatura de Área del turno de tarde, un puesto de nueva creación que, por tanto, está aún por desarrollar, lo haremos desde este enfoque: teniendo en cuenta la especificidad de ser la única jefatura de Área en turno de tarde, y analizando las competencias y los comportamientos que este puesto debe cumplir respecto a los procesos existentes en la Biblioteca.

En función de lo que hemos planteado en los párrafos anteriores, en este bloque expondremos los principales elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

PRINCIPALES ELEMENTOS DEL SGC

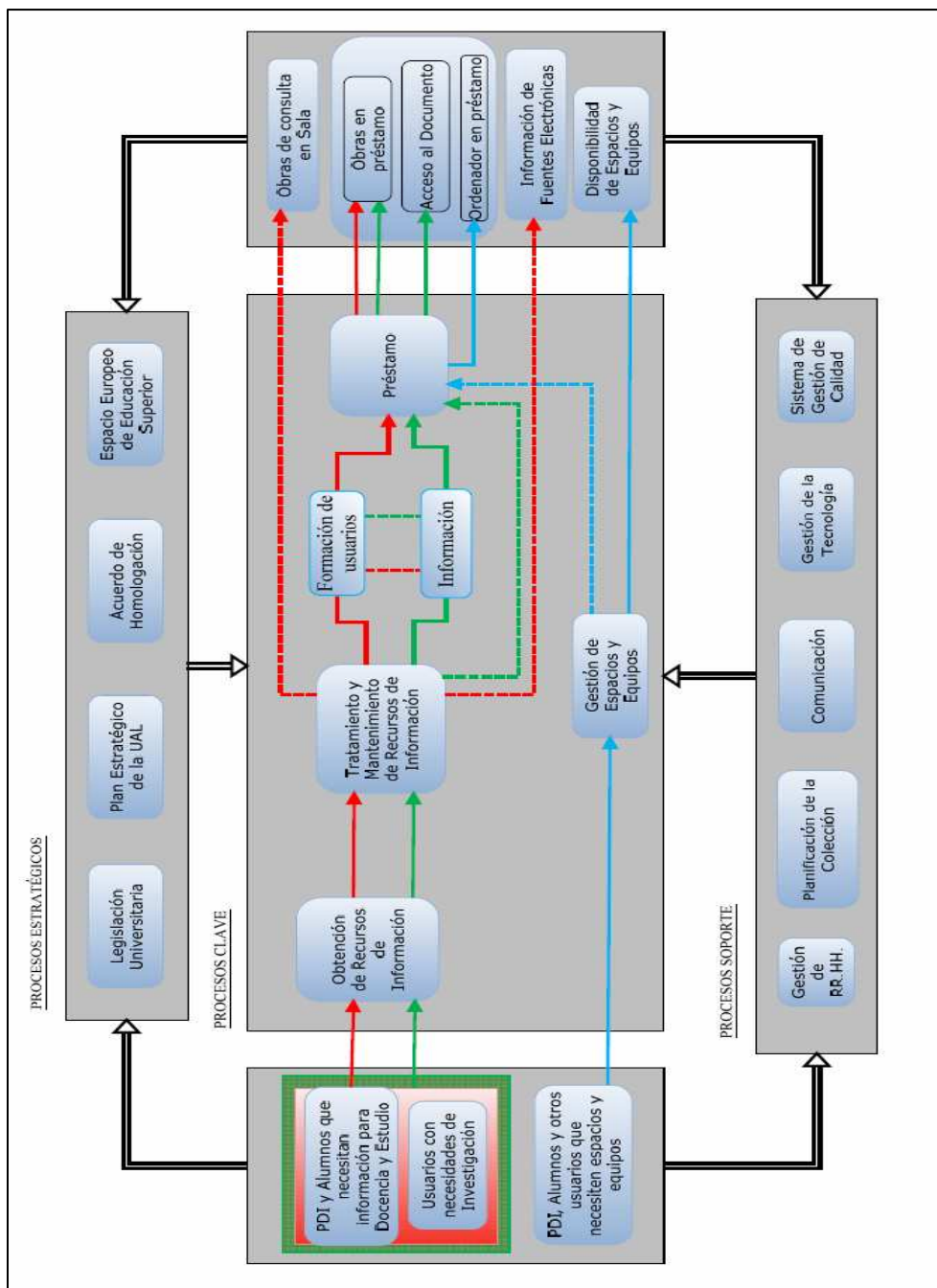
En un Sistema de Gestión de Calidad es fundamental el soporte documental⁹, ya que éste incluye una descripción de cómo la organización diseña, planifica, desarrolla, ejecuta, mide y mejora sus diferentes actividades con objeto de garantizar que sus procesos, productos y/o servicios cumplen con los requisitos establecidos. Existe una amplia documentación general del sistema y además, hay documentación específica para cada uno de los servicios. Con el fin de acotar las funciones que tendrá que asumir el jefe de Área (turno de tarde), he creído pertinente la inclusión en esta memoria de los documentos más relevantes del SGC que le afectan, comenzando por el Mapa de Procesos. No es el objetivo de este epígrafe la descripción detallada del SGC ni de su soporte documental, aunque sí creo importante describir aquí la estructura del **Mapa de Procesos** y del **Plan Anual de Calidad (PAC) 2011**, puesto que, como se ha dicho, a través de los procesos y del PAC, junto con otros proyectos estratégicos, se describe **aquellos que hacemos** en la Biblioteca, y

⁸ FUENTES MELERO, E., "La gestión de la calidad en las universidades andaluzas: requisitos del complemento de productividad para la mejora y la calidad de los servicios. Aplicación en la biblioteca de la universidad de Almería". [En línea]. En: *II Jornadas universitarias de Calidad en Bibliotecas*, Málaga, 21-22 de mayo 2010. Disponible en: <http://www.sci.uma.es/bbl/doc/2JornadasCalidad2010/actas/6GestionCalidadUniversidades.pdf>. [Consulta 15/01/2011].

⁹ Toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad de Almería está disponible (para usuarios autorizados) en: http://sorad.ual.es/mitra/grupo_calidad/sys_calidad/login.asp [Consulta 21/01/2011].

que **cualquier jefe de Área**, incluido el del turno de tarde, **no sólo debe conocer, sino además, liderar.**

MAPA DE PROCESOS DE LA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA NICOLÁS SALMERÓN



Fichas de procesos

Del mapa anterior se derivan una serie de elementos que hay que conocer, el primero de ellos, los procesos, cada uno de los cuales se describe en un documento (ficha de

proceso); en definitiva, el proceso responde a la pregunta “¿qué hacemos?”. En un sistema de trabajo orientado a procesos, obviamente, son éstos el corazón del mismo; aquello que realmente hacemos en la Biblioteca. Procesos clave y procesos soporte componen la base de las actividades diarias de nuestro Servicio.

Procedimientos Operativos e Instrucciones Técnicas

Los procesos se concretan en procedimientos operativos, que establecen las responsabilidades y criterios seguidos en las actuaciones relacionadas con la estandarización y racionalización de las tareas realizadas en la gestión y prestación de servicios, mientras que las instrucciones técnicas recogen las formas específicas de actuación de un trabajador o trabajadores que desempeñan la misma función. También se consideran la consecuencia de operaciones que reflejan exactamente los requisitos y actividades desempeñadas en el ámbito concreto de determinados puestos de trabajo. En definitiva, los procedimientos operativos y las instrucciones técnicas responden a la pregunta “¿cómo lo hacemos?”

Catálogo de indicadores

Además, el sistema contiene un catálogo de indicadores que se utilizan como herramientas para analizar los datos de los procesos implicados en el SGC. Existen indicadores generales, de todo el sistema de calidad, y hay otros específicos para determinados servicios. En definitiva, a través de los indicadores medimos los resultados de lo que hacemos, y emprendemos actuaciones de mejora.

Plan Anual de Calidad

El otro documento de máxima relevancia en el SGC para analizar las competencias, funciones y tareas del jefe de Área de Tarde es el Plan Anual de Calidad, porque describe los objetivos del Servicio de Biblioteca Universitaria para el año en curso. Los objetivos del PAC 2011 se desarrollan en otro documento, el Anexo I, con la siguiente estructura:

PLAN ANUAL DE CALIDAD 2011	
Servicio de Biblioteca Universitaria	
Objetivo	Peso
Indicadores	Peso
Acciones	Peso

1.3- AUSTERIDAD FINANCIERA

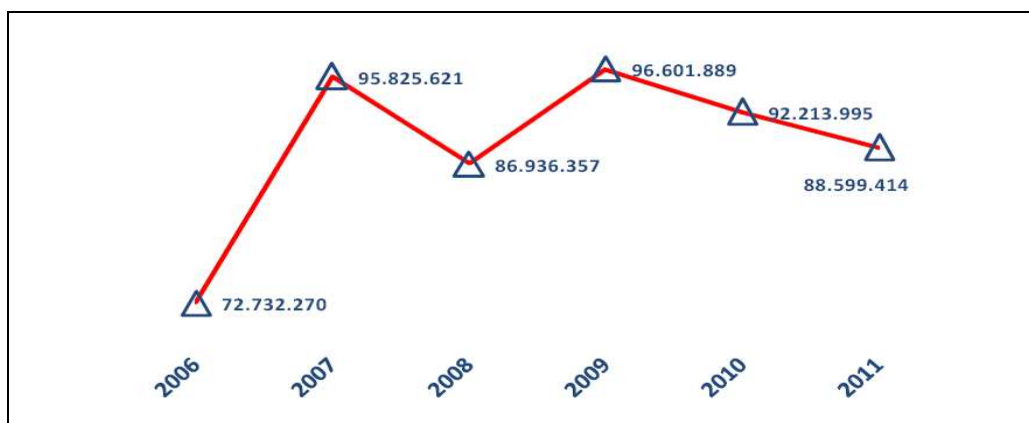
Por razones conocidas, sabemos que en esta época la vigilancia y la prudencia en el gasto deben regir ante la toma de cualquier decisión. Los responsables de los servicios y áreas de nuestra universidad debemos ser plenamente conscientes de esta situación y actuar en consecuencia. Todo ello sin olvidar que nos encontramos ante el reto de abordar en este año y los próximos aquellos cambios estructurales que nuestra

Universidad necesita para afrontar con éxito la plena adaptación al EEES, máxime, en los difíciles tiempos que estamos atravesando.

La situación económica, condicionante absoluto

Señalaba el Sr. Rector en el Consejo de Gobierno del 28 de julio de 2010, que la congelación del presupuesto la Universidad había provocado que ésta acumulara un déficit anual del 5% debido al crecimiento vegetativo, y que esto nos llevaba a la situación de no poder aumentar la plantilla y a tener que sacar el trabajo adelante con los recursos actuales. Pero si la perspectiva era oscura en 2010, aún no ha mejorado, y hay que ser conscientes de que 2011 va a ser probablemente el año más duro de la crisis para la Universidad. A comienzos de febrero del presente año, desde el Consejo Andaluz de Universidades se pedía a los responsables de las mismas actuar con prudencia extrema en cuanto a los gastos, ya que en este momento no es posible asegurar la total ejecución del presupuesto¹⁰. Pero es que poco después, en el Consejo de Gobierno del pasado 4 de marzo de 2011 el Rector informaba de que la Consejería de Innovación, a través de la Dirección General, ha pedido a las universidades la elaboración de un plan de austeridad para su aprobación, si fuera necesario. Nuevamente, el día 1 de mayo la Gerencia señalaba que la crisis está marcando el desarrollo presupuestario, y que el retraso en algunos pagos ya comprometidos por parte de la Junta está llevando a tensiones de tesorería, lo que nos impone la obligación de profundizar aún más en una gestión económica rigurosa¹¹. Como podemos ver en el siguiente cuadro, para el presente ejercicio el presupuesto ha disminuido bastante respecto a los dos anteriores.

EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD DE ALMERÍA



Fuente: Boletín Informativo de Gerencia, núm. 28, (1-I-2011).

Como consecuencia, debemos ser conscientes de que la que nuestra RPT también tendrá que adaptarse a esta circunstancia, y tampoco debemos olvidar que la Relación

¹⁰ Universidad de Almería. Gerencia. *Boletín Informativo* [En línea], nº 29 (2-II-2011), p. 3. Disponible en: <http://cms.ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/gerencia/noticias/BOLETIN29>. [Consulta 29/01/2011].

¹¹ Universidad de Almería. Gerencia. *Boletín Informativo* [En línea], nº 31 (1-V-2011), p. 2. Disponible en: <http://cms.ual.es/UAL/universidad/organosgobierno/gerencia/noticias/BOLETIN31>. [Consulta 29/01/2011].

de Puestos de Trabajo no es un fin sino un medio para conseguir dar respuesta a los servicios que se nos demandan. Por tanto, tendremos que asumir cierta movilidad dentro de la plantilla, optimizar los recursos con los que contamos y **flexibilizar** los puestos de trabajo respetando, eso si, siempre los derechos fundamentales de los trabajadores.

De lo expuesto en los párrafos anteriores se deduce el título asignado a este epígrafe. El concepto de gestión de la austeridad fue expuesto en nuestra universidad en el mes de junio de 2010 por el profesor Alberto Calderó Cabré en su conferencia "*La crisis de la administración: la administración de la crisis*". Este reputado experto en organización afirmaba que los años de bonanza económica han quedado atrás y, por tanto, debemos prepararnos para un nuevo estilo de gestión pública, centrado en la mejora de la productividad, haciendo más con menos. Como respuesta a esta necesidad habrá que trabajar bajo el paradigma de la **mejora perpetua de la productividad**

Este modelo de gestión requiere la elaboración de proyectos de **austeridad** y **modernización administrativa**, pero también es indispensable el desarrollo de la **eficacia directiva**, algo que afecta de pleno al puesto al que optamos con esta memoria. Por tanto, todos aquellos que tenemos puestos de responsabilidad en nuestra Universidad debemos mejorar nuestra forma de ejercer la dirección de los servicios y, a partir de ahí, hacer un esfuerzo para desarrollar esos planes de austeridad que permitan:

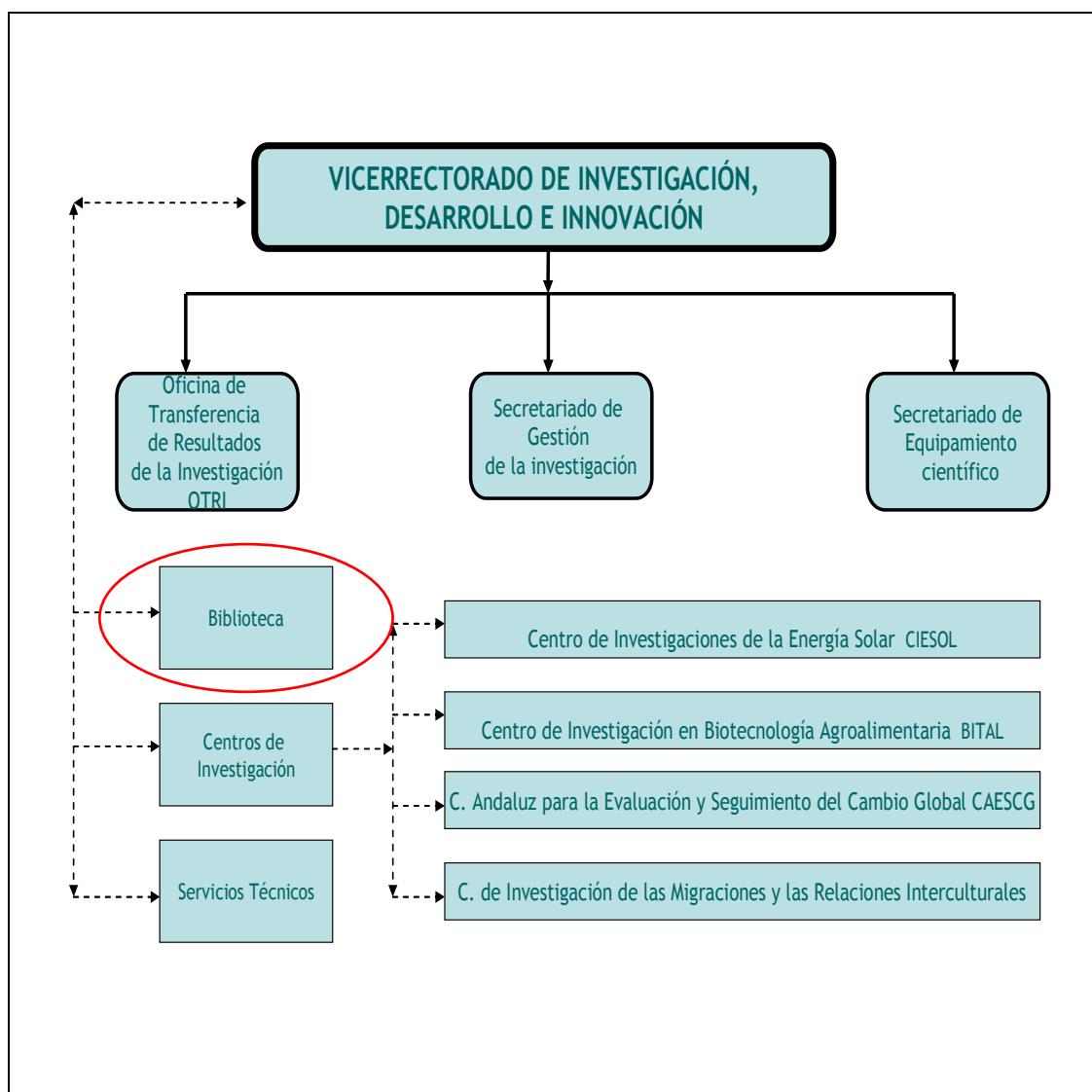
- 1.- El incremento de eficacia.
- 2.- El desarrollo de la carrera administrativa, que permitirá al PAS un incremento gradual de tareas técnicas y la creación y cobertura gradual de puestos de trabajo cualificados, con un sistema participativo de valoración de puestos.
- 3.- Desarrollo y aplicación de un sistema de **evaluación del desempeño**, persiguiendo el incremento de la productividad y la paralela reducción de plantillas.

2.- COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LA JEFATURA DE ÁREA (TURNO DE TARDE)

2.1- LA JEFATURA EN EL ESQUEMA ORGANIZATIVO DE LA BIBLIOTECA

Tras la última remodelación del Equipo de Gobierno de la Universidad¹², con la reducción de cargos aprobada, el Vicerrectorado de Investigación, Desarrollo e Innovación, del que depende orgánicamente la Biblioteca Nicolás Salmerón, introdujo un cambio eliminando de la estructura existente la Dirección Académica de la Biblioteca. Así, el Vicerrectorado queda estructurado de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN



¹² Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Universidad de Almería de 7 de febrero de 2011.

Contamos con una Biblioteca cuyo modelo es centralizado, propiciado por la propia estructura del campus. Como ya hemos visto, en el artículo 196 de los Estatutos de la Universidad de Almería¹³, se define a la Biblioteca en consonancia con la tendencia actual de la educación superior a nivel europeo. Además, el modelo organizativo es el establecido en la Relación de Puestos de Trabajo¹⁴ de 2009 que, aunque ha sufrido algunas modificaciones, sigue vigente. En función de esta última, la Biblioteca se conforma como una organización estructurada básicamente en cuatro jefaturas de área bajo una única dirección, según el siguiente esquema:

- 1.- Área de Planificación, Innovación y Proyectos. Al frente se sitúa un jefe de Área, del que dependen tres Administradores: Comunicación y Calidad, Tecnología y Sistemas, Análisis y Evaluación de Recursos y Servicios, y un bibliotecario.
- 2.- Área de Servicios. Constituida por una jefatura de Área, de la que dependen dos administradores: el Apoyo a la Investigación y el de Formación. Además, 4 bibliotecarios, dos de ellos en turno de tarde. También, hay un Gestor de Préstamo, Información y Consultas que, hasta ahora, viene desarrollando su trabajo en turno de tarde.
- 3.- Área de Recursos. Compuesta por una jefatura de Área, de la cual dependen tres administradores: Adquisiciones, Normalización y Proceso Técnico, y Préstamo Interbibliotecario, aunque este último puesto desarrolla su actividad en el Área de Servicios. Además, un Gestor de Mantenimiento y Control de Fondos y 5 bibliotecarios.
- 4.- Jefe de Área (Turno de Tarde). Como veremos en el siguiente cuadro con el organigrama de la Biblioteca, el turno de tarde tan sólo cuenta con una Jefatura de Área, sin más estructura, lo que supone una particularidad de este puesto frente a las otras jefaturas de Área. Sin embargo, actualmente prestan servicio en esta franja horaria cuatro bibliotecarios, un gestor de préstamo y trece técnicos.
- 5.- Personal técnico. Como hemos dicho, las 26 personas que componen este grupo dependen de Dirección, aunque desarrollen su trabajo en las Áreas y la mitad de ellos lo haga en el turno de tarde.

Política y dirección superior de la Biblioteca

Según el organigrama funcional que se establece en el Documento de Organización del Sistema de Gestión de Calidad¹⁵, corresponde al Gerente y a la Dirección de Servicios Bibliotecarios, por este orden, la política y dirección superior de la Biblioteca. El Gerente es el responsable de la planificación y dirección de los Servicios y la Administración de la Universidad y del diseño, implantación y coordinación de la parte general del SGC de la Universidad, a través del Servicio de Planificación y Organización Administrativa.

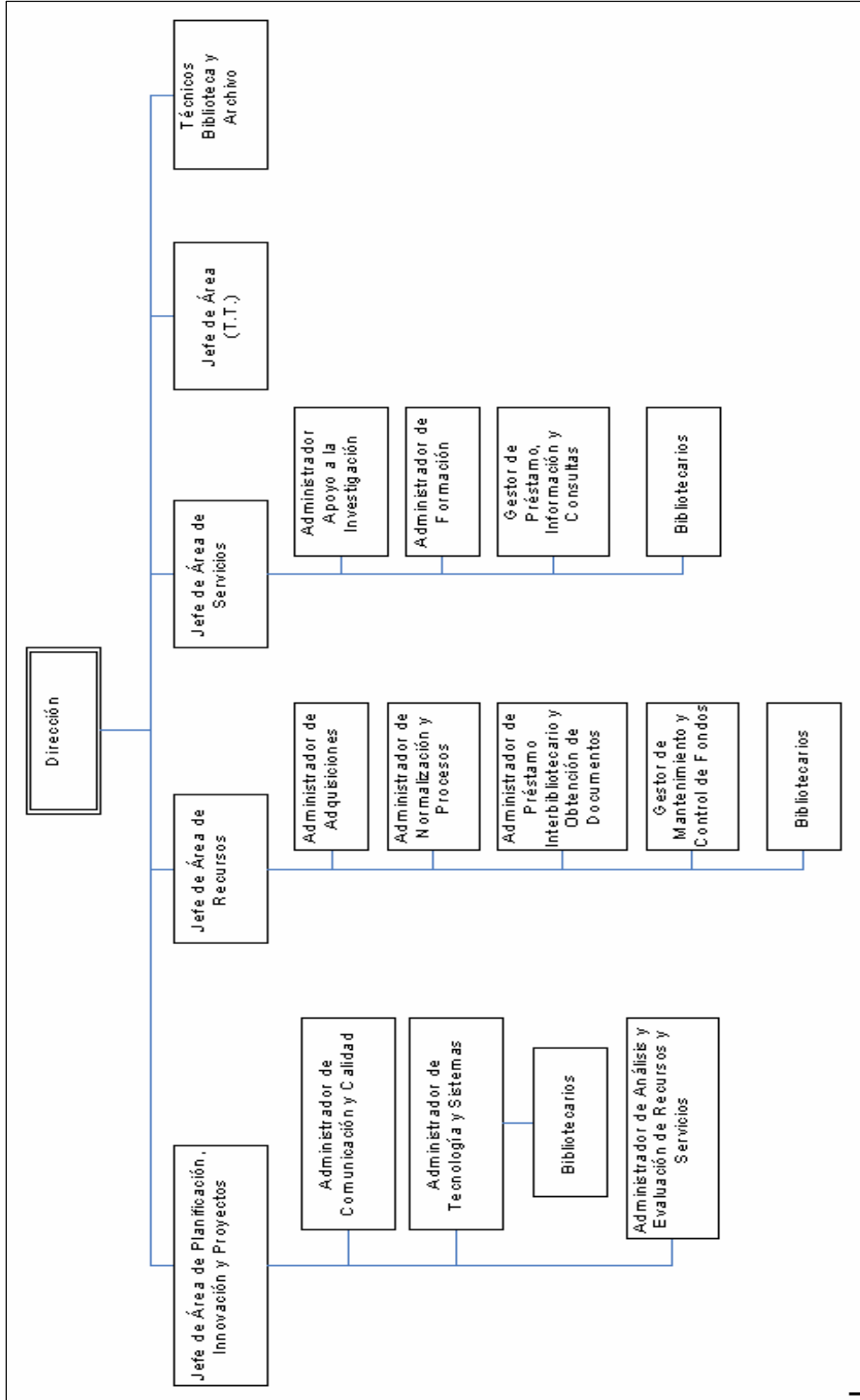
¹³ Aprobados por el Real Decreto 343/2003, de 9 de diciembre (BOJA núm. 247, de 24 de diciembre de 2003).

¹⁴ Aprobada por Resolución de 24 de noviembre de 2009 (BOJA núm. 252, de 29 de diciembre de 2009).

¹⁵ Disponible en: http://sorad.ual.es/mitra/grupo_calidad/sys_calidad/login.asp. [Consulta 03/02/2011]

La Dirección de Servicios Bibliotecarios es la responsable de la planificación y dirección de los servicios de la Biblioteca.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA BIBLIOTECA



Gestión organizativa

Al frente de la gestión organizativa están los **jefes de Área**, que dependen orgánicamente de la Gerencia de la Universidad de Almería y funcionalmente de la Directora de Servicios Bibliotecarios. La responsabilidad de los jefes de Área es la planificación de todos los recursos y servicios de la Biblioteca y la dirección de los proyectos que en cada momento se desarrollen.

2.2- COMPETENCIAS DE LA JEFATURA DE ÁREA

El Jefe de Área del turno de tarde figura como Grupo A/B nivel 27 en la actual Relación de Puestos de Trabajo; depende orgánicamente de la Gerencia y funcionalmente de la Dirección de la Biblioteca. Se trata de un puesto de nueva creación y dada la definición generalista del mismo, es más difícil acotar con claridad su funciones que en las jefaturas de área ya existentes, ya que las otras están mejor delimitadas por su propia denominación, que las enfoca directamente hacia los recursos, la planificación o los servicios, en cada uno de los tres casos. Por otra parte, esta manera genérica con la que se ha denominado la jefatura de tarde la convierte en un **puesto transversal**, más flexible y, por tanto, más acorde con las tendencias actuales en la gestión pública, a las que ya hemos hecho referencia.

Para definir las competencias de la jefatura del Área Turno de Tarde, comenzaremos analizando el marco en el que nos encontramos en lo referente a la gestión de los recursos humanos en las universidades andaluzas, hasta llegar a la situación actual en la UAL. Después expondremos las competencias genéricas, y finalmente, hablaremos de las competencias técnicas de este puesto.

¿Qué es la Gestión por competencias y por qué aplicarla?

En el primer bloque de esta memoria mencionábamos cómo, la nueva realidad en la que se encuentra inmersa la universidad española (EEES), hace que éstas se hayan convertido en agentes activos de ese cambio, buscando fórmulas de gestión y racionalización, no sólo de los recursos económicos, sino también de los recursos humanos. Ya hemos hablado de la tendencia hacia la gestión del trabajo basada en procesos y ahora nos referiremos a la gestión de los **recursos humanos**, donde los esfuerzos se encaminan hacia una **gestión basada en competencias y evaluación del desempeño**.

Lo primero que hay que definir es el concepto de competencia: Según la ISO una competencia es la *“capacidad de resolver problemas en un contexto determinado”*. Más precisa nos parece la definición que aparece en los acuerdos firmados entre Gerencia y la Junta de Personal: *“Una competencia es un comportamiento observable que está causalmente relacionado con un desempeño bueno o excelente de un trabajo”*

concreto y en una organización determinada¹⁶. Partiendo de esta definición, podemos definir la gestión por competencias como un conjunto de prácticas que se aplica para determinar, definir, desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas que una organización necesita en el momento presente y que necesitará en el futuro.

Además, hay que señalar que la gestión por competencias viene impuesta por una doble exigencia: a nivel andaluz, derivada del Modelo de Financiación de las Universidades Andaluzas 2007-2011, del Contrato-Programa y del Complemento de Productividad; por otro lado, es uno de los objetivos de nuestro Sistema de Gestión de Calidad y del Plan Anual de Evaluación por Competencias.

Marco Normativo a nivel nacional

A nivel nacional ya la Ley Orgánica de Universidades¹⁷ de 2001 señalaba el camino de la calidad y la evolución de la gestión y los servicios de las universidades. Pero es que la **Ley de Universidades** de 2007, que reformaba la anterior, profundizaba en el asunto, indicando en su preámbulo la “*exigencia de rendir cuentas*”¹⁸ y anunciaba medidas tendentes a **profesionalizar la gestión** universitaria.

El EBEP¹⁹, por su parte, en su en su Título III, “*Derechos y Deberes. Código de Conducta de los Empleados Públicos*”, Capítulo II, “*Derecho a la carrera profesional y la promoción interna. La evaluación del desempeño*”, establece la carrera horizontal basada en el desarrollo de las competencias y en el rendimiento, la promoción interna de todos los empleados que las adquieran, y también basa en ellas los procesos selectivos para el ingreso en los diferentes cuerpos y escalas.

De forma específica, en el ámbito bibliotecario, el II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010²⁰, en su Línea 3, Rebiun y la Calidad, establece el objetivo estratégico “*Liderazgo, gestión y competencias*”, haciendo referencia a la necesidad de definir nuevos perfiles, competencias y tareas del personal de las Bibliotecas.

Marco normativo andaluz

La **Ley Andaluza de Universidades**, en su artículo 76.3, señala que la evaluación abarcará también la gestión de la administración y servicios²¹. En este mismo sentido, los **Acuerdos de Homologación** de las universidades públicas andaluzas, que se habían firmado en julio de 2003, supusieron el inicio del proceso en lo referente a las competencias; en este acuerdo se definían ya unos puesto tipo, con niveles de responsabilidad (estratégicos y específicos), y las competencias relacionadas en cada caso.

¹⁶ Acuerdo Gerencia-Junta de Personal de la Universidad de Almería (28-XI-2003). <http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/documento16577.doc>. [Consulta 05/02/2011].

¹⁷ Ley Orgánica 6/2001, de 12 de diciembre de Universidades (BOE núm. 307 de 24 de diciembre).

¹⁸ Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril de Universidades (BOE núm. 89, de 13 de abril).

¹⁹ Ley 7/2007 de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público.

²⁰ REBIUN. *II Plan Estratégico 2007-2010*. [En línea]. Disponible en: <http://www.rebiun.org/doc/plan.pdf>. [Consulta 05/02/2011]. El plan ha sido prorrogado para 2011.

²¹ Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades (BOJA núm. 251, de 31 de diciembre).

Posteriormente, en 2007 se estableció el **Modelo de Financiación de Universidades Andaluzas 2007-2011**, que exige en el ámbito de la gestión el “*Desarrollo e implantación completa de sistema de gestión por procesos y competencias (sic)*”²². En el mismo sentido, en el **Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA)**, dentro del apartado referido a las universidades, se indica que uno de los objetivos es la “*capacitación de los profesionales de las áreas de administración y servicios*”²³; y para ello se plantean dos acciones:

A) “*Plan de **gestión** de los y las profesionales de **administración y servicios** de las Universidades Andaluzas en función de **competencias** necesarias, planes de desarrollo y formación, incentivos y acreditación profesional*”.

B) “***Definición de competencias** necesarias del **personal directivo** de las Universidades andaluzas y plan de formación adaptado a ellas*”²⁴.

Las universidades públicas andaluzas siguieron optando por este camino conjunto, lo que se concretó en mayo de 2007 en un acuerdo con los sindicatos sobre el **Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía (CPMCS)**. Se trata de un complemento retributivo por tramos, vinculado al cumplimiento de objetivos, cuyo propósito es facilitar los procesos de acreditación de las instituciones implicadas en torno al EEES, en especial en los aspectos propios de la gestión y, también, impulsar la mejora continua en el ámbito de la administración y los servicios. El sistema, que se divide obligatoriamente en cuatro tramos, presenta como garantía de cumplimiento una doble evaluación: interna y externa. Con ello, las universidades se están introduciendo en esta nueva cultura organizativa. El sistema en sus dos primeros niveles planteaba el **objetivo de elaborar el catálogo de competencias**, en el tercero la definición de las competencias técnicas y comportamientos asociados y el establecimiento de un sistema de gestión por procesos. Finalmente, en el **cuarto tramo** el requisito es superar **una evaluación del desempeño** (con relación a las competencias establecidas para el puesto de trabajo).

La gestión por competencias en la UAL

Respecto a las competencias genéricas, en nuestro Sistema de Gestión de Calidad, en el *Documento de Organización del Sistema*, dentro del apartado 6: *Gestión de los recursos*, se hace referencia al mismo sistema de competencias genéricas establecido en los Acuerdos de Homologación de 2003 y se establece su relación con los planes de formación y promoción. Además, en los acuerdos de Gerencia con Junta de Personal y Comité de Empresa también se establecía esta relación.

²² Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía (2007-2011) (BOJA núm. 143 de 25 de julio).

²³ Andalucía. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. *Plan de Innovación y Modernización de Andalucía*. [En línea]. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/export/drupal/PIMAv2_.pdf. [Consulta 08/02/2011]

²⁴ Ibidem. La negrita es nuestra.

En la Universidad de Almería las competencias denominadas “genéricas” se elaboraron en el año 2005. La metodología seguida se basó en la asignación de “puestos tipo” de responsabilidad a los que se le asociaron competencias y comportamientos en distintos niveles; en los años posteriores se han realizado evaluaciones anuales en base a esas competencias. La finalidad de esta evaluación era la detección de necesidades formativas en el personal. Sin embargo, las **competencias técnicas** son la base sobre la que se realizará próximamente una evaluación del desempeño, requisito básico del cuarto tramo del complemento de productividad (CPMCS), ya que en la UAL se han firmado ya los tres primeros.

Respecto a las competencias técnicas, el punto de partida en la Biblioteca Nicolás Salmerón fue el **Informe del Grupo de Trabajo del Catálogo de Competencias en Bibliotecas Universitarias del CBUA**, elaborado en octubre de 2008 y presentado en la Junta Técnica de la Biblioteca el 15 de enero de 2009. Este informe iba a ser el referencial andaluz de competencias profesionales, independientemente de la adaptación posterior de cada Universidad, conforme a sus necesidades específicas.

Además, en la Universidad de Almería, con el objetivo de cumplir uno de los requisitos del nivel 3 el Complemento de Productividad, la Gerencia estableció tres competencias Técnicas en las que debían encuadrarse todos los Servicios y Unidades:

- Competencia 1. Dominio y conocimientos específicos del área (conocimientos técnicos, normativos..., actualización y revisión)
- Competencia 2. Conocimiento y uso de tecnologías.
- Competencia 3. Gestión del conocimiento

Nuestra Biblioteca realizó en febrero de 2009 una **adaptación del Informe del Grupo de Trabajo CBUA a lo que había propuesto la Gerencia** en base a los siguientes criterios:

- Identificar las competencias y comportamientos asociados a cada uno de los procesos.
- Determinar los grupos incluidos en cada una de ellas.

Para cada una de las competencias definidas se realizó una ficha que incluía la descripción de la competencia y se establecían tres comportamientos asociados, desplegados en tres niveles: técnicos (nivel 1), bibliotecarios (nivel 2) y administradores (jefes de sección en otras universidades) (nivel 3).

De esta manera, tras identificar los puestos en la RPT, para algunos de ellos se adaptaron las competencias técnicas del CBUA al perfil del puesto (1 perfil para los Técnicos de Biblioteca, 3 para los Gestores de Biblioteca y 9 para los Administradores) y para otros se crearon nuevos, como es el caso de los jefes de Área, para que los que se crearon tres nuevos perfiles, en función de las jefaturas de área que había en aquel momento.

Por tanto, aún no se ha elaborado un perfil de competencias técnicas para la jefatura a la que optamos. Así pues, expondremos en primer lugar las competencias genéricas para este puesto y, después, haremos una propuesta de competencias técnicas.

2.2.2- COMPETENCIAS GENÉRICAS

Como hemos dicho, en 2005 se establecieron en la Biblioteca unas competencias genéricas²⁵ para puestos tipo; nos centraremos en este apartado en los comportamientos y aptitudes que se esperan de aquellos puestos denominados como “Tipo 1”, entre los que se incluyen jefes de áreas, directores de servicio y similares, y que, como el que nos ocupa, aparecen en la RPT con nivel 27. Los exponemos a continuación:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Debe organizar su propio trabajo y el de sus colaboradores para asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, comprendiendo sus reacciones. Buscar información sobre las necesidades o problemas de los usuarios, asesorarlos y proponer alternativas para solucionarlos. También debe tratar de verificar la satisfacción del cliente con el servicio que se le ha dado.

COMUNICACIÓN: Es fundamental diseñar y mantener una estrategia de comunicación que permita al equipo de trabajo identificar claramente los objetivos del servicio, área o unidad bajo su dirección. Para ello, debe exponer sus argumentos de forma lógica, expresando conceptos e ideas con claridad y precisión, hacer presentaciones en público y comunicarse por escrito con personas ajenas a la Universidad, siempre adaptando el mensaje a las características de los receptores. Sabemos que en el proceso de la comunicación existe una gran pérdida de información entre el emisor y el receptor. Por tanto, debemos poner mucha atención a la **comunicación no verbal** y efectuar una **escucha activa** para comprender lo que nos quieren decir los miembros de nuestro equipo y también al comunicarnos con nuestros superiores. Además, un directivo debe poseer las siguientes habilidades:

- **Accesibilidad:** Hablar con sus subordinados, estar cerca de ellos y ser accesible.
- **Transparencia:** el líder debe hablar con transparencia para evitar suspicacias. Debe realizar reuniones periódicas y breves para conocer la opinión de sus subordinados.
- **Respeto:** Nunca hablar mal de un subordinado; las faltas de respeto no tienen cabida en la gestión del equipo.

TRABAJO EN EQUIPO / COOPERACIÓN: Se debe intentar mantener una actitud de equipo ante los problemas, intentando resolverlos en grupo, compartiendo con éste los recursos y la información, y ofrecer ayuda a compañeros, superiores y colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.

²⁵ Universidad de Almería. Referencial de la Evaluación de las Competencias de la Administración y Servicios [En línea]. Disponible en: <http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@sorad/documents/documento/referencialec.pdf>. [Consulta 08/05/2011].

Es responsabilidad del jefe de un Área animar y motivar al equipo bajo su dirección. Como dejó claro Vicente González Romá en su ponencia sobre motivación laboral²⁶, una de las competencias de los que dirigimos personas es la motivarlas; pero en muchos casos esta competencia se convierte en un tema frustrante para el directivo por varios motivos:

- Suponer que las personas a las que dirige, persiguen los objetivos de la organización.
- Desconocimiento de aquellos procesos que regulan la conducta motivada.
- La falta de recursos y herramientas para estimular la conducta motivada.

Por lo tanto, nunca podemos dar por supuesto que todo el personal bajo nuestra responsabilidad tiene el mismo grado de motivación, ni siquiera está claro que todos los trabajadores en nuestro servicio estén motivados. Pero una vez asumida esta realidad, también debemos aceptar lo siguiente:

- ✚ **Una de nuestras responsabilidades como directivos es motivar a nuestro equipo;** por lo tanto, los que dirigimos personas, debemos aprender a ejercer esa competencia.
- ✚ **La motivación se puede y se debe desarrollar.** En este sentido plantearemos más adelante alguna propuesta.

Además, algunos de los trabajadores del turno de tarde se sienten menos integrados en el Servicio, por varias razones: Tradicionalmente no ha habido responsables técnicos (administradores) ni jefes de Área ante quien recurrir para solucionar un problema de índole laboral o personal; además, la mayoría de las reuniones y actividades de la Biblioteca tienen lugar por la mañana. En mi opinión, hace falta prestar mayor atención a este equipo y no sólo en cuestiones estrictamente laborales ya que, como hemos visto, es muy importante cuidar del bienestar y la salud de los empleados y el jefe de tarde debe ejercer un **liderazgo emocional**, concepto que explicaremos en un párrafo posterior, al hablar del liderazgo.

En los Acuerdos de Homologación de las universidades andaluzas de 2003, las competencias que acabamos de exponer figuraban como responsabilidades estratégicas, excepto la de "Identidad colectiva", que no aparecía en el documento. Las que siguen a continuación, estaban encuadradas como responsabilidades específicas, aunque en el referencial de competencias de la UAL no se ha mantenido esta distinción.

IDENTIDAD COLECTIVA: Un jefe de Área debe conocer y comprender la misión y visión de la Universidad, generar en su equipo compromiso y adhesión a la misma, integrar los valores de ésta en los objetivos del Servicio, sentirse miembro de la misma, llevar a cabo acciones para mejorar la imagen de la Institución y mostrarse preocupado por ella.

DESARROLLO DEL EQUIPO: Identificar las necesidades de formación de sus colaboradores y acordar planes y calendarios para esa formación; desarrollar el equipo supone centrar la atención en el éxito del mismo, estimulando y elogiando el trabajo de las personas.

²⁶ GONZÁLEZ ROMÁ, V. *La dirección de personas en la Universidad: la motivación Laboral*. Curso de promoción A1. Almería, marzo 2011.

PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN: Anticipar puntos críticos de una situación o problemas, estableciendo controles y mecanismos de coordinación y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Actuar cuando surgen problemas, introduciendo modificaciones cuando cambian las circunstancias o surgen prioridades. Se trata de concentrarse en los asuntos importantes; hay que recordar aquí la Ley de Pareto, según la cual, del 20% de lo que hacemos se derivan el 80% de los resultados que conseguimos. El jefe de Área debe tomar decisiones bien estudiadas en un tiempo razonable.

LIDERAZGO: Orientar la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización, convirtiéndolos en objetivos del Servicio/Área/Unidad y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.

Un jefe de Área tiene que tener capacidad de liderazgo. El líder, atendiendo a la etimología del término, es el que conoce el camino pero, además, debe también conocer las aptitudes y capacidades de quienes recorren el camino; por tanto, ayudando a los miembros del grupo a alcanzar los logros y desarrollar todo su potencial. En definitiva, **liderar es mover actitud** y es el producto de la multiplicación los cuatro factores: Actitud (querer hacer), aptitud (poder hacer), tiempo y medios. Pero si el valor de cualquiera de ellos es cero, el resultado también será cero. Por otra parte, el liderazgo se apoya en tres bases:

La Jerarquía: La otorga la institución; este factor es importante porque supone el reconocimiento de la institución y puede ser suficiente para ejercer la dirección, ya que otorga poder para decidir, pero no es, ni nunca debe ser, la base fundamental del liderazgo. Este estilo es que define a la figura del director, más que a la del líder.

La competencia: Procede de la capacidad del líder para ejercer su cargo. Es un factor muy conveniente, sobre todo porque incide claramente en la última y definitiva base:

La confianza: La otorga el grupo, y supone el reconocimiento del líder más allá de la jerarquía y es, sin duda, **el factor definitivo**. Un líder debe apoyarse fundamentalmente en la base de confianza que su grupo le otorga.

En las dos últimas es en las que más debe basarse el líder que, además, tiene la posibilidad de ejercer varios estilos de liderazgo. No obstante, pensamos que un liderazgo participativo y movilizador, en el que las decisiones se toman teniendo en cuenta las aportaciones del grupo, es el más adecuado. Además, como tuvimos ocasión de conocer en la ponencia de Marisa Salanova para el curso de promoción A1, el uso y manejo de las emociones, que comúnmente se conoce como inteligencia emocional, se ha convertido en una de las herramientas más potentes para prevenir los riesgos psicosociales en el entorno laboral, al favorecer el bienestar y la salud de los empleados y evitar conflictos. Los últimos estudios han demostrado que “...*dejarse llevar por los sentimientos, no sólo no entorpece las tareas, sino que mejora la gestión de los equipos*”²⁷; por tanto, la tendencia en los puestos directivos es hacia la aplicación de un **liderazgo emocional**. Un jefe emocional es un líder comprensivo, que integra y que comprende la realidad de cada persona del equipo en todas sus vertientes. Esta actitud comprensiva le hace integrar y cohesionar equipos. El líder

²⁷ BRESÓ ESTEVE, O. y SALANOVA SORIA, M. “Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales”, en *Gestión práctica de riesgos laborales*, núm. 67, enero 2010, p. 12.

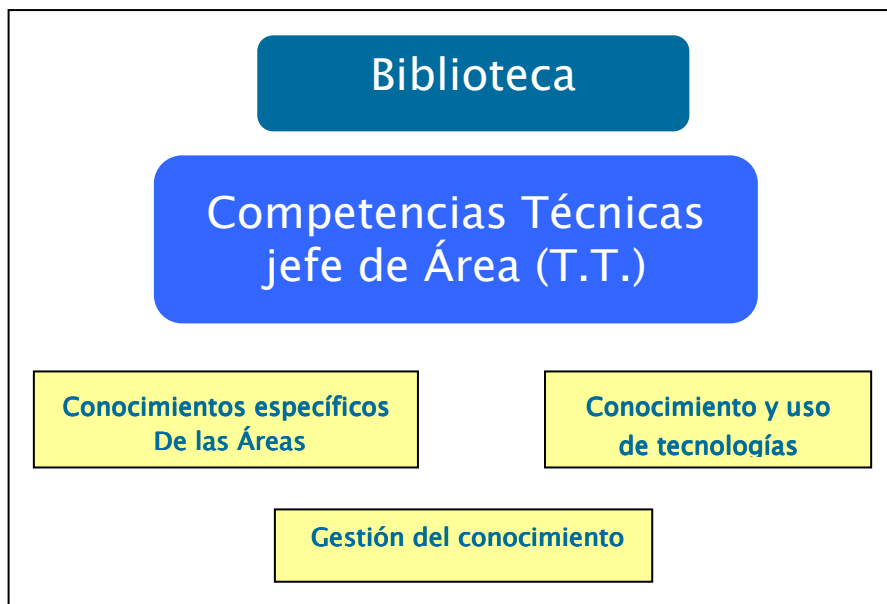
emocionalmente inteligente hace que cada miembro del equipo se sienta un emprendedor, con un ámbito propio de gestión y autonomía, crea un ambiente saludable y minimiza el conflicto, lo que se traduce en unos excelentes resultados para la organización.

Tampoco debemos olvidar que el liderazgo no es más que un tipo de relación humana y que, como en toda relación, en ella hay tensiones positivas (sinergia) y también negativas (antagonismo). Partiendo de esta premisa, la persona que lidera un equipo de trabajo deberá identificar entre sus colaboradores los tipos de actitud existentes (positivo y negativo). Es fundamental tener claro que la estrategia debe centrarse en los aliados y no en los oponentes. El **papel del líder es generar sinergia**.

MEJORA CONTINUA: Actuar de forma eficaz y eficiente y animar a los colaboradores a que se esfuercen constantemente en mejorar su efectividad. Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados del Servicio/Área/Unidad, diseñando métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencia y midiendo los resultados, buscando mejorarlos continuamente.

2.2.3- COMPETENCIAS TÉCNICAS

Como hemos visto, en la BUAL se ha elaborado un perfil de competencias técnicas para cada jefatura Área, excepto para la del turno de tarde, que es de nueva creación.



Por lo tanto, a la hora de exponer cuales deben ser las de este puesto, he recogido las de las otras jefaturas de similar nivel. Las competencias técnicas y los comportamientos asociados que se esperan de este puesto deben ser idénticos a los de las jefaturas ya existentes. Sin embargo, hay que tener en cuenta la denominación que se le ha dado a la jefatura de área del turno de tarde, generalista, sin adscripción a un contenido concreto y, por tanto, más flexible y transversal; de ahí la labor de

coordinación y seguimiento de tareas que venimos señalando como una de las características principales de este nuevo puesto.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

PUESTO: JEFE DE ÁREA (Turno de tarde)

COMPETENCIA 1:

DOMINIO DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA

(Conocimientos técnicos, normativos..., actualización y revisión)

Hace referencia al dominio de conocimientos técnicos del área, ya se trate de normativas, instrucciones técnicas, procedimientos, etc. Además, se contempla la actualización y revisión de dichos conocimientos, de manera que todo profesional se recicle en sus conocimientos y se mantenga al día.

COMPORTAMIENTOS:

- 1.- Planifica, coordina y gestiona el cumplimiento de los objetivos de la Biblioteca relacionados con el Área, en colaboración con la Dirección.
- 2.- Planifica y gestiona los recursos para el cumplimiento de los objetivos relacionados con el Área.

COMPETENCIA 2:

CONOCIMIENTO Y USO DE TECNOLOGÍAS

En esta competencia se contemplan todos los conocimientos relativos a herramientas informáticas, aparatos electrónicos u otro tipo de (nuevas) tecnologías. Hace referencia al manejo y actualización de dichos conocimientos, de manera que todo profesional se mantenga reciclado en sus conocimientos y al día en las distintas actualizaciones que se vayan produciendo.

COMPORTAMIENTOS:

- 1.- Conoce y gestiona las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Área.
- 2.- Conoce y maneja programas de administración de proyectos.
- 3.- Maneja otras herramientas informáticas (no específicas de gestión de Biblioteca).

COMPETENCIA 3:**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Identificar, Definir, Tratar, Manejar y Difundir la información para convertirla en conocimiento, de manera que se aporte valor a la organización.

Capacidad de generar y transferir el conocimiento y experiencia existente en la organización entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. El proceso incluye la identificación, definición, recogida, uso, transferencia y organización del conocimiento existente facilitando la creación de nuevo conocimiento e iniciando la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de la unidad.

COMPORTAMIENTOS:

- 1.- Facilita, entre los miembros del Área, la información relativa al cumplimiento de los objetivos.
- 2.- Colabora en tareas cooperativas con otras instituciones.
- 3.- Colabora con proyectos de la institución para organizar, estructurar y sistematizar los sistemas de información de la Universidad.
- 4.- Elabora informes de gestión.

2.3- FUNCIONES DEL PUESTO

Otra manera de definir un puesto de trabajo es mediante el acotamiento de sus funciones. Señala Miguel Gorriti, que para evitar la dispersión de puestos existentes en la Administración, la tendencia es concebir los puestos desde un punto de vista más general, como roles, más que como un conjunto acotado de tareas. Se trata de elevar el concepto de puesto, liberándolo de la ejecución real, diferenciando, por tanto entre funciones y tareas. Pero, ¿qué es una **función**? Es un **compromiso que la Administración asume con relación a la necesidad de un cliente**. Mientras que la **tarea es la actividad** que identifica un proceso mediante el cual se satisface la responsabilidad enunciada en la función. Con un lenguaje más sencillo, la función sería el “qué”, y la tarea sería el “cómo se hace”. Las funciones son propias del puesto, estables e independientes de la manera en que se lleven a cabo; esta diferenciación entre función y tarea conlleva la diferenciación entre trabajo y trabajador.

Según este especialista, a la hora de diseñar un puesto de trabajo lo primero que debe existir es un ámbito, en el que existan unos clientes con necesidades, y para responder a ellas se diseñan las funciones, que se cumplen a través de tareas.

Señalaba Gorriti que “**Un puesto de trabajo es un conjunto de responsabilidades reunidas por razón de su proceder o de otros criterios**”²⁸.

Siguiendo esta propuesta, el ámbito es el que identifica el entorno en el que hay clientes y sobre los que se adquiere la responsabilidad. El ámbito de actuación de esta jefatura, establecido por la Universidad, es el turno de tarde, lo que genera una serie de funciones concretas.

Una vez planteadas las competencias genéricas y técnicas utilizaremos ahora esta metodología para plantear algunas funciones concretas que, aunque están implícitas en las competencias genéricas y técnicas que se han expuesto, creemos que debe asumir el jefe de Área que presta servicio en el turno de tarde y que se deben plantear de forma explícita.

Gestionar recursos humanos

Como ya hemos dicho, el recurso más importante en las organizaciones son las personas; por lo tanto, una gestión eficaz del equipo es vital para el buen funcionamiento del Servicio. Tendrá que ocuparse de la gestión de conflictos en el equipo que trabaja durante la tarde y también tendrá que persuadir y movilizar a los colaboradores en la dirección adecuada.

Desarrollar una comunicación eficiente con los clientes

¿A quién le afecta la actividad de la Biblioteca durante la tarde? El jefe de Área tiene que tener claro quienes son sus “stakeholders”²⁹, es decir, los afectados por las actividades del trabajo, y al mismo tiempo, quienes son aquellos cuya actividad repercute en el turno de tarde. Podemos distinguir dos vertientes: una externa y otra interna:

Externa: Alumnos, PDI y PAS. El jefe del Área de Tarde tiene asumir la responsabilidad de interactuar con este grupo, resolviendo las incidencias que surjan.

Interna: Habrá cuestiones relativas a los procesos o a los proyectos en curso que el jefe de Área que presta servicio en la tarde no podrá resolver inmediatamente; tendrá que estar en comunicación permanente, como parte afectada y viceversa, con los otros jefes de Área y la Dirección y, en el caso de asuntos técnicos, con el administrador que corresponda. Por tanto, la Comunicación, competencia genérica a la que ya nos hemos referido, es crucial.

Supervisar tareas

Si hemos establecido que entre las competencias técnicas de cualquier jefe de Área está el seguimiento, análisis y mejora de los objetivos, es evidente que una de las funciones del jefe de Área es la supervisión del trabajo de las personas que forman parte del equipo de tarde. Aunque es una tarea ineludible, también debe ejercerse con

²⁸ GORRITI BONTIGUI, Mikel. *Diseño de Funciones y Puestos en la Administración*. Universidad de Almería. Documentación del curso promoción A1 (octubre 2010), p. 9.

²⁹ El término, muy utilizado en el ámbito de la gestión empresarial actual, fue acuñado por Edward R. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicada por primera vez en 1984. Es un término de difícil traducción y hemos optado por utilizarlo en como “aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización”.

prudencia porque un exceso de control puede causar en el trabajador una falta de confianza en su propio trabajo que puede provocarle desmotivación, pero, por el contrario, una supervisión demasiado laxa puede hacer bajar el rendimiento y, en consecuencia, nos llevará a no cumplir con los objetivos.

Coordinar actividades derivadas de procesos y proyectos

El hecho de ser la única jefatura de Área durante la tarde hace que este puesto tenga que asumir el **seguimiento y coordinación** de los procesos y proyectos de los que se derivan actividades que tienen continuidad durante la tarde. En el apartado siguiente, al exponer la actividad que se desarrolla durante la tarde en la Biblioteca, describiremos algunas actividades que tendrá que asumir este puesto.

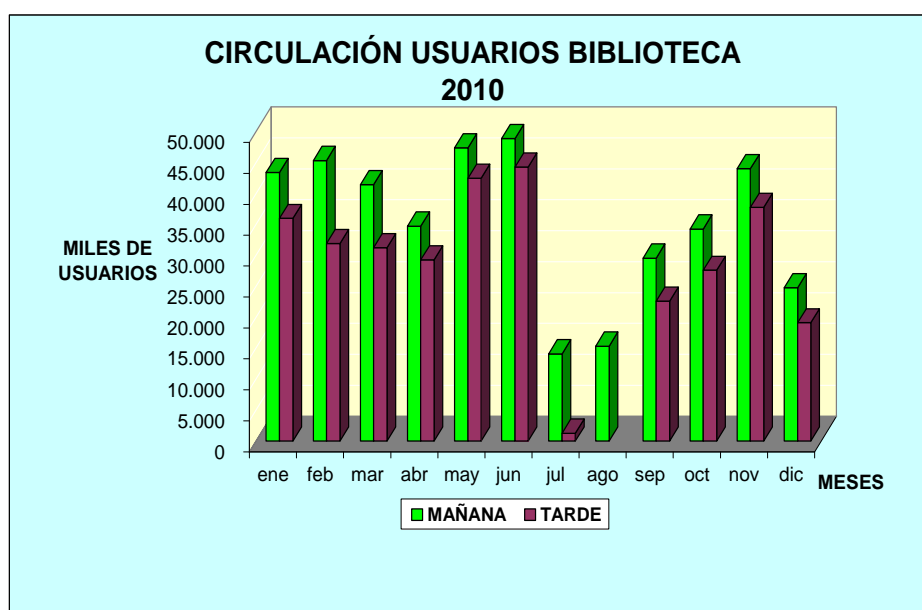
Asegurar la prestación de servicios de calidad

En función de los datos que expondremos en el capítulo siguiente, también podremos comprobar que la Biblioteca tiene un altísimo nivel de actividad durante la tarde. Nuestros clientes deben obtener los mismos servicios y con el mismo nivel de calidad que aquellos que acuden por la mañana. En la medida de lo posible, desde la jefatura de Área de la tarde contribuiremos al logro de este objetivo, aunque existen ciertas limitaciones en función de cómo están organizados y distribuidos los procesos y los recursos, que hacen difícil la consecución del objetivo.

3.- LA TARDE EN EL SERVICIO DE BIBLIOTECA. PARTICIPACIÓN DEL JEFE DE ÁREA

Un Servicio con actividad intensa

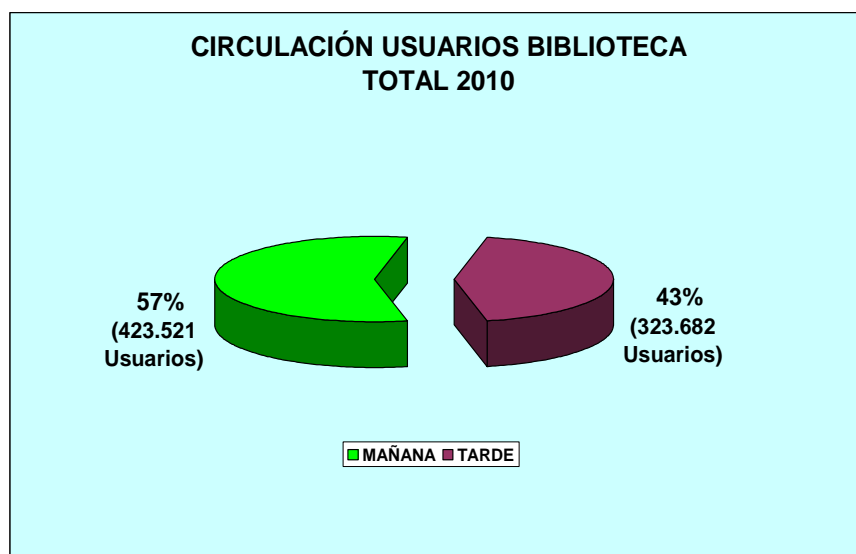
La Biblioteca Universitaria presenta numerosas particularidades respecto a otros servicios de nuestra Universidad, como podremos comprobar a lo largo de este apartado. En la Biblioteca, independientemente del acceso a recursos y servicios en línea (que cada día van aumentando), hay una gran actividad presencial en el turno de tarde, como lo demuestra la gran cantidad de usuarios que acuden a las instalaciones. Vemos en el siguiente gráfico que durante todos los meses hay una utilización regular del Servicio, excepto en julio y agosto³⁰.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de contadores de entrada/salida de usuarios disponibles en la Intranet de la Biblioteca.

Como podemos comprobar en el gráfico que sigue, de los 747.203 usuarios que acudieron al Servicio de Biblioteca en 2010, el 43 % lo hicieron durante la tarde. Si tenemos en cuenta que nuestra Biblioteca no presta servicio durante las tardes de julio, agosto, semana santa y navidad, tendremos que reconocer que la tasa de actividad en el turno de tarde es muy alta.

³⁰ Según datos de la Intranet de la BUNS, en 2010 el mes de agosto sólo se trabajó por la mañana y en el mes de julio, tan sólo se prestó servicio en turno de tarde los días 1 y 2.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Intranet BUNS.

A lo largo de este capítulo podremos constatar cómo la Biblioteca, durante la tarde, presenta una alta demanda de servicios de préstamos a domicilio y también de actividades formativas. Pero además, se desarrollan otras actividades de las que no podemos exponer gráficos puesto que no están cuantificadas de manera diferenciada respecto a la mañana.

Además, realizaremos un análisis del Servicio de Biblioteca Universitaria en el turno de tarde; tendremos que exponer cuáles son los recursos humanos disponibles y también haremos un estudio de la actividad que se viene desarrollando en la franja horaria comprendida entre las 15:00 y las 22:00 horas.

3.1- RECURSOS HUMANOS

Como podemos ver en la tabla siguiente, los puestos de mayor responsabilidad en este Servicio (Dirección, Jefes de Área y Administradores) ejercen todos ellos su actividad durante el turno de mañana. Es cierto que los trabajadores que desarrollan su labor hasta las 15 horas suponen un 68,6% del total, pero durante la tarde trabaja el 31,3% del personal; un porcentaje nada desdeñable.

COMPARATIVA MAÑANA-TARDE

	Dir.	J. Área	Admin.	Btecario.	Gestor	Técnic.
MAÑANA	1	3	7	10	1	13
TARDE		0	0	2	1	13

	MAÑANA	TARDE
TOTAL	35	16

Como consecuencia, durante las tardes no hay un nadie que pueda asumir la responsabilidad ante cualquier problema, ya sea interno de la Biblioteca o respecto a los servicios que se prestan, cuestión que, por otra parte, tampoco corresponde al gestor que actualmente trabaja en este turno, aunque sea el trabajador con mayor nivel de los que prestan servicio a partir de las 15 horas. Además, esta ausencia de puestos directivos hace difícil la coordinación y el seguimiento de los procesos y proyectos que se vienen desarrollando a lo largo de la mañana y que tienen continuidad durante la tarde.

La creación de la jefatura de Área del turno de tarde debe suplir esas carencias. Además, en el bloque anterior hemos analizado cuales pensamos que deben ser las competencias y funciones de ese puesto, respecto al personal que trabaja durante la tarde.

3.2- PROCESOS: análisis de actividad

Como hemos indicado en un bloque anterior, la Universidad de Almería ha apostado decididamente por el trabajo orientado a procesos. También hemos señalado que los Sistemas de Gestión de Calidad se están convirtiendo en auténticas herramientas de gestión, y que esto exige que la organización del Servicio recaiga en los Procesos y no en las unidades funcionales. Por lo tanto, para analizar la actividad del Servicio de Biblioteca Universitaria durante la tarde, tendremos que hablar de los procesos cuyas tareas tienen continuidad durante esta franja horaria.

Aunque hay algunos proyectos estratégicos de la Biblioteca que van más allá de un plan anual, dentro del SGC, es el Mapa de Procesos, que hemos incorporado en el apartado anterior, el que recoge lo que hacemos en la Biblioteca. Tenemos que reconocer estos **procesos como la base de nuestro trabajo**, como algo que trasciende las estructuras existentes y que nos permitirá una **gestión de los mismos de manera transversal**, interconectada y más eficiente.

Por tanto, este será el punto de partida de este capítulo: exponer los procesos que, necesariamente, debe conocer el jefe del Área del turno de tarde. Además, tendremos que ir haciendo referencia al Plan Anual de Calidad³¹ porque describe los objetivos para el año en curso y, además, sobre él tendremos que dar cuenta ante los auditores.

Sin embargo, todos los procesos ya tienen un responsable, un “propietario”. Por otro lado, como hemos visto al exponer el organigrama funcional del Servicio de Biblioteca, la jefatura de Área que presta servicio por la tarde aparece en el esquema sin estructura jerárquica y no tiene asignados unos objetivos concretos, como sí ocurre con las otras jefaturas por su propia denominación. Esta circunstancia resulta normal si tenemos en cuenta dos cuestiones:

1. Se trata de un puesto de nueva creación.
2. Lo que se crea es un puesto de jefatura de Área y no un Área. Por tanto, como ya hemos planteado, es un puesto generalista, transversal, que debe dedicarse fundamentalmente al **seguimiento y coordinación de las actividades que se**

³¹ Disponible en: http://sorad.ual.es/mitra/grupo_calidad/sys_calidad/login.asp

derivan de los procesos que ya existen en la Biblioteca, y que tienen continuidad durante el turno de tarde.

Aunque ya hemos establecido las competencias del puesto y sus funciones, será la Dirección de la Biblioteca junto con todos los jefes de Área, quienes tendrán que acordar las responsabilidades concretas que debe asumir el jefe del turno de tarde sobre los procesos y los proyectos que en cada momento se vayan desarrollando en el Servicio; en la mayoría de ellos serán labores de seguimiento de trabajos en curso, pero también el **jefe de Área del turno de Tarde**, como cualquier otro de su mismo nivel, **podrá (a veces deberá) liderar proyectos** cuando sea necesario, ya que trabajamos por procesos, de manera transversal.

En función de esa labor prioritaria de coordinación durante la tarde, creo que es **fundamental** que el **responsable de esta nueva jefatura conozca** la actividad de la Biblioteca, y también en qué punto de desarrollo se encuentran los distintos **objetivos** que se han propuesto en el **PAC 2011**. Así mismo, es necesario que conozca en qué situación se encuentran los **proyectos que son estratégicos para el Servicio** y que van más allá del plan anual.

Por tanto, expondremos los procesos de la Biblioteca y, dentro de cada uno de ellos, analizaremos los objetivos del Plan Anual vigente. No copiaremos aquí la ficha de cada uno de los procesos ni de los procedimientos operativos, indicadores e instrucciones técnicas que se derivan de ellos³². Iremos haciendo referencias a las tareas que debe abordar el jefe de Área del turno de tarde en cada proceso. Intentaremos exponer razonadamente el estado en que se encuentran las principales actividades de la Biblioteca que, en su conjunto, tiene un gran peso (13'35%) en el Plan Anual de Calidad de la Universidad. En un segundo epígrafe abordaremos los proyectos estratégicos que están en marcha en nuestro Servicio.

Obtención de recursos

La misión de este proceso es gestionar la adquisición de recursos de información adecuados a las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de la UAL. Se ha planteado para 2011 el objetivo de optimizar la disponibilidad de la Bibliografía recomendada, y se han planteado varias acciones de cara a su cumplimiento, como son:

- 1) Revisión y elaboración de criterios de compra.
- 2) Mejora de la información que se ofrece al usuario en nuestra página web y en nuestro catálogo.
- 3) Revisión de la configuración de los tiempos de reclamación asociados a los proveedores habituales.

Además hay otros proyectos que se han quedado fuera del PAC para este año, como por ejemplo, la preparación de un nuevo concurso de revistas para 2012, sobre el que también se está trabajando y que tiene que ver con el proceso de obtención y con el de planificación de la colección, del que hablaremos a continuación.

³² Toda esta documentación también se puede consultar en el enlace anterior.

De este proceso se derivan varios procedimientos operativos cuyas tareas, en su inmensa mayoría, se efectúan por la mañana, aunque hay alguna que se realiza durante la tarde. Por ejemplo, respecto al procedimiento de obtención de recursos de información gratuitos ya que los tres técnicos que trabajan en el Área de Recursos recepcionan recursos donados por otras instituciones.

Planificación de la colección

El fin de este proceso es disponer de los recursos de información adecuados a las necesidades de docencia, aprendizaje e investigación de la UAL. Como objetivo para 2011 se ha planteado **racionalizar la adquisición de recursos de información**, derivado de uno de los objetivos de 2010, ofrecer recursos de información acordes a las necesidades de docencia, estudio e investigación, se trata ahora de sistematizar la recogida de estadísticas de consulta y descarga de recursos electrónicos y también los datos de préstamo de bibliografía recomendada, con el objetivo de gestionar la adquisición de recursos de forma más racional.

Tratamiento y mantenimiento de recursos

La misión aquí es poner a disposición de los usuarios los recursos de información, así como garantizar el acceso a los mismos con las máximas funcionalidades posibles. Para 2011 se están abordando diversos objetivos, uno de ellos es **mejorar la accesibilidad a la colección física**. En el plan para este año se planteó la elaboración de unos criterios básicos de expurgo, que fueron aprobados en la Junta Técnica del pasado día 21 de marzo. Acto seguido, aplicando los citados criterios, durante el mes de abril se ha realizado un expurgo básico en las salas 1 y 2 que nos ha permitido liberar x metros de estantería. También una reorganización de la colección de archivos de ordenador existentes en las salas 1 y 3. Se han bajado a depósito todos los archivos de ordenador creados antes de 2004 y que no habían tenido ningún préstamo a lo largo del año anterior.

No obstante, la reorganización de la colección exige otras acciones, algunas relacionadas con la implantación del **sistema RFID, proyecto estratégico** de la Biblioteca para este ejercicio.; pero ambos asuntos quedan condicionados al traslado a un nuevo depósito dotado de los compactos adecuados.

Otro compromiso de calidad, que es fundamental para los estudiantes y que se sigue manteniendo como objetivo para este año, es **poner la bibliografía recomendada a disposición de los alumnos en el menor tiempo posible**. Este logro ya se había establecido y alcanzado en el año anterior y se sigue manteniendo. Para ello se utiliza el indicador "Tiempo de catalogación". Durante el primer cuatrimestre de 2010 el indicador se cayó, aunque se emprendieron las acciones necesarias y durante los dos siguientes se mantuvo en los parámetros previstos. También se ha planteado llevar a cabo acciones de formación para el personal técnico, con el objetivo de mejorar la calidad en el proceso de captura de registros bibliográficos.

Del procedimiento operativo de tratamiento y mantenimiento de recursos individuales se derivan varias tareas que se realizan la tarde, ya que durante esta franja horaria se capturan registros bibliográficos de libros que han ingresado por donación, incorporando esta descripción bibliográfica a nuestro catálogo y tratando los ejemplares para su puesta a disposición por parte de los usuarios. Los tres técnicos

que prestan servicio en el Área del Área de Recursos tienen encomendado una parte del mantenimiento de la colección física en las salas de la biblioteca, y es una tarea diaria la revisión y ordenación de fondos. Pero también han participado en labores de inventario y de expurgo.

En relación con este proceso se han planteado este año varias acciones en torno a la reorganización de la colección. Hay un grave problema de disponibilidad de espacio en las salas y de cara a su optimización se ha realizado un expurgo básico, previa realización de la normativa al respecto, sobre los ejemplares de las salas 1 y 2 y también sobre los archivos de ordenador anteriores a 2004. Se han movido 2.900 ejemplares de esas dos salas, y que se ha generado un espacio libre de más de 82 baldas. Además, se han bajado a depósito más de 1.900 archivos de ordenador. En total, esto supone que se han movido en casi 5.000 ejemplares. Estamos preparando una segunda fase de expurgo que afectará concretamente a libros de Enfermería.

En el expurgo han participado los tres técnicos que prestan servicios en el Área de Recursos durante el turno de tarde y para la siguiente fase también será imprescindible su participación. Pero además, de cara a la implantación del sistema RIFD, proyecto estratégico del que hablaremos más adelante, se ha presupuestado sobre 100.000 volúmenes, lo que implica mover aproximadamente unos 50.000 libros más desde las salas hasta los depósitos, o expurgar una parte. Para abordar esta labor será fundamental la coordinación con el jefe de Área de tarde, de cara a la colaboración de todo el personal que trabaja por la tarde.

Para 2011 también se incluido como objetivo mejorar el control y el acceso a los recursos electrónicos mediante el desarrollo de ERM. La proliferación de recursos electrónicos hace imprescindible la utilización de herramientas de control. En este sentido, está instalado el modulo de Millennium **Electronic Management Resources**, que nos permitirá una mejor gestión de las revistas electrónicas. Nos hemos propuesto para 2011 ponerlo en explotación. Para ello será necesario crear los registros de recurso y todos los que lleva asociados, y también la carga de revistas de los distintos portales.

Comunicación

Este proceso tiene como misión fomentar la comunicación interna y externa de la comunicación de la Biblioteca; de cara a mejorar la vertiente interna entre el personal de la Servicio, se acaba de configurar una nueva versión de la intranet, mediante sharepoint v.3.0, y durante el mes de abril se ha impartido formación para su manejo entre el personal de la Biblioteca.

Otro objetivo aquí es **Aumentar la visibilidad de la Biblioteca a través de la web**. Aunque en el Área de Planificación hay un administrador dedicado a la comunicación, se puede decir que este objetivo es común a todo el Servicio. Para lograrlo, han planificado varias acciones, cada una de ellas con indicadores asociados:

- 1) Implementación de un punto único de demanda de información a través de la web. En definitiva, se trata de crear un CAU (Centro de Atención al Usuario).
- 2) Establecimiento de un chat entre el catálogo y Encore.
- 3) Revisión y actualización de los contenidos de la web.
- 4) Establecimiento de criterios de comunicación de contenidos.

Además, otras acciones en línea con el objetivo propuesto son:

- 1) Implementación de nuevos desarrollos.
- 2) Consolidación de los círculos de calidad.

Este proceso es crucial para el jefe del Área de tarde. Ya lo hemos expuesto al hablar de sus funciones; queremos incidir aquí de nuevo en la importancia de la comunicación con jefes de Área, Administradores, Dirección y, en otro sentido, con el equipo de trabajo de la tarde, para una correcta coordinación de los flujos de trabajo.

Formación

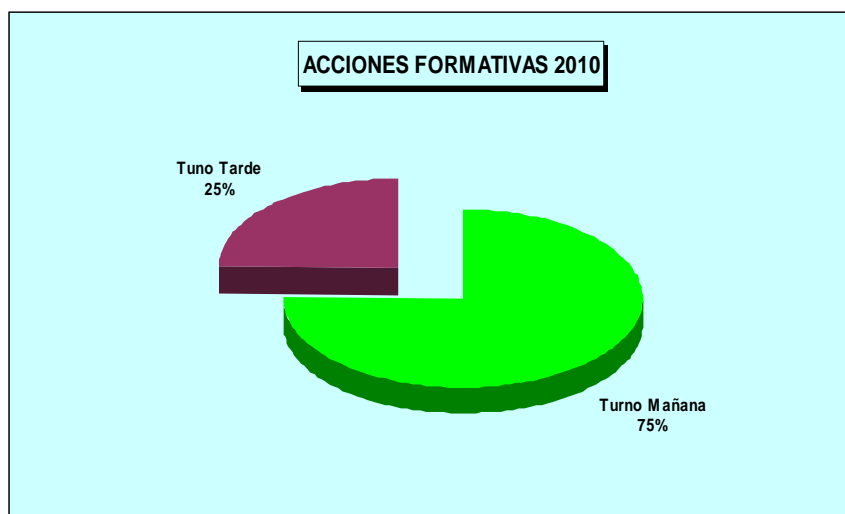
Tiene como misión asegurar que los usuarios de la Biblioteca adquieran las competencias necesarias en el uso de los recursos de información. De cara a 2011 se han planteado diversos objetivos de mejora del Servicio de Biblioteca Universitaria, que tienen que ver con la formación de usuarios. Por un lado se intentará **potenciar la formación en estudios de Grado y Máster**. Se trata de desarrollar un programa formativo para potenciar la formación en estos estudios; para lograr el objetivo, se hará una propuesta a los directores de Grados/Másteres y también está previsto evaluar la formación.

Por otro lado, también se ha planteado la **optimización de los cursos ofertados a la Unidad de Formación e Innovación Docente (UFID)**. También aquí será necesario elaborar una propuesta formativa acorde a sus necesidades y, además, evaluar la formación que se está ofreciendo actualmente.

Otro de los objetivos es **mejorar el Servicio de Formación mediante Herramientas de Apoyo**. Se intentará mediante el desarrollo de guías temáticas, la elaboración de un blog de formación y la elaboración y mantenimiento de otros materiales de autoformación: tutoriales de recursos de información y herramientas de gestión bibliográfica. Así mismo, está prevista la implementación de un programa de encuestas.

Actividades formativas durante la tarde

En el ejercicio 2010 se realizaron un total de 186 actividades de formación presencial (cursos y visitas guiadas) en la Biblioteca Universitaria Nicolás Salmerón. Del total de actividades desarrolladas, 46 tuvieron lugar durante el turno de tarde, lo que supone un 25% del total de las sesiones de formación que se realizaron; un porcentaje relevante.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Intranet BUNS.

Aunque la formación está programada por el administrador correspondiente, las dos bibliotecarias que trabajan por la tarde dan respuesta a las demandas de información individual y también ejecutan acciones formativas colectivas. Así pues, será fundamental la colaboración de la jefatura en el objetivo de potenciar la formación en estudios de postgrado y en la mejora de esas herramientas de apoyo, colaborando de manera coordinada con la jefa de Área de Servicios, el Administrador de Formación y con los bibliotecarios que desarrollan estas tareas en el turno de tarde.

Información

Conscientes de la importancia que debe jugar la **Biblioteca en la actividad investigadora** de la UAL, se ha planteado como objetivo para este año el **fomento ese papel**. Por un lado, se elaborarán materiales de apoyo a la investigación, también se ofrecerá asesoramiento en la publicación y difusión de trabajos científicos y, al mismo tiempo, se intentará sistematizar un servicio de apoyo a los procesos de acreditación y sexenios.

En esta misma línea también se están implementando herramientas para **incrementar la visibilidad de la producción científica de los investigadores de la UAL**. La acción encaminada a este fin es la elaboración de una propuesta de gestión integral de tesis doctorales. Además, en colaboración con el Área de Recursos, se está elaborando una propuesta de entrega a la Biblioteca de Trabajos Fin de Grado y Fin de Máster.

Por tanto, esa labor de asesoramiento a los docentes y de incremento del papel de la biblioteca en la actividad investigadora debe ser impulsada por el jefe de Área durante las tardes.

Gestión de la tecnología

Este proceso está destinado a gestionar las herramientas tecnológicas de la Biblioteca, adecuadas a las necesidades de los usuarios y acordes con los objetivos

de la Universidad. En el plan para el año actual se ha planteado como objetivo **mejorar el funcionamiento de las herramientas tecnológicas de la Biblioteca** y para lograrlo se han proyectado varias acciones para el año en curso:

- 1) La configuración de una nueva versión del metabuscador Research pro.
- 2) Revisión de la configuración de, resolvidor de enlaces Webbrige.
- 3) Estudio y configuración del chequeador de URL's dentro del catálogo.
- 4) Configuración de nuevas funcionalidades de la versión 2007-20009 de Millennium.
- 5) Estudio de la implantación de un sistema LDAP en Gtbib.

Paulatinamente vamos incorporando nuevos módulos en Millennium y nuevas funcionalidades. Durante las mañanas el administrador de tecnología y sistema se encarga de resolver todas las incidencias de las herramientas tecnológicas, pero ¿qué sucede durante la tarde? Hemos señalado como una de las competencias técnicas del jefe de Área el conocimiento de herramientas tecnológicas, más allá de las puramente bibliotecarias. Pero esto supone dar por supuesto que también conoce con cierta profundidad el sistema de gestión bibliotecaria que empleamos. El jefe de Área de esta franja horaria deberá tener suficientes conocimientos sobre Innopac Millennium como para solucionar algunos problemas básicos. En los más complejos, debe transmitir de forma clara el problema al administrador del Tecnología y Sistemas.

Proceso de préstamo

Este proceso se compone de **dos subprocesos**: el de **préstamo local** y el de **préstamo interbibliotecario**. El préstamo, local e interbibliotecario, aunque no alcanza las mismas cifras de actividad que durante la mañana, tampoco podemos decir, ni mucho menos, que es residual. En este sentido, desde la jefatura de Área de la tarde habrá que hacer un seguimiento de estas actividades y, sobre todo, intentar conseguir los objetivos de mejora en que se encuentran inmerso este proceso para 2011, que son muchos, y que vamos a comentar a continuación.

Préstamo local

El subproceso de préstamo local tiene varios objetivos de mejora para 2011. Uno de ellos es **augmentar el uso de la máquina de autopréstamo**. En 2010 se llevaron a cabo diversas acciones para conseguir implementar herramientas que facilitasen la mejora del Servicio de Préstamo; en esa línea se hicieron diversas actuaciones, como por ejemplo, la puesta en marcha de la máquina de autopréstamo. Para este año se intentará incrementar el uso de este dispositivo y se han diseñado varias acciones para conseguirlo, como son: la difusión de las ventajas del autopréstamo, y las acciones de formación de uso de la máquina entre los estudiantes. Además, se está intentando incrementar el autopréstamo con tarjetas Cajamar, porque hasta ahora, el porcentaje de rechazo de éstas viene siendo muy alto.

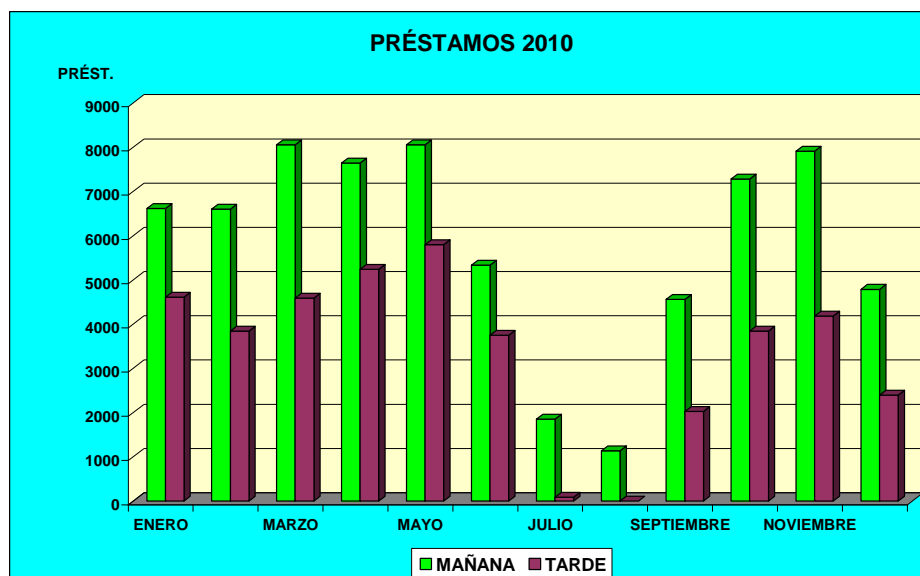
En torno a este proceso, otra de las propuestas de mejora que se ha planeado es, **disminuir el porcentaje de préstamos vencidos y no devueltos**. Esta iniciativa también es consecuencia del objetivo de mejora del Servicio de Préstamo que se

había establecido para 2010. Se intentará ahora sistematizar la revisión de usuarios pendientes de devolución de préstamos y la adopción de medidas al respecto. También se está llevando a cabo otra acción, que consiste en el tratamiento sistemático de ejemplares prestados y no devueltos.

Otra vía de mejora es **agilizar la comunicación con el usuario del servicio de préstamo**. A lo largo de este año se pretende fomentar el uso de los procedimientos de administración electrónica, por ejemplo, desarrollando a través de esta vía dos de ellos: el de préstamo de portátiles, y el de solicitud de préstamo para usuarios externos. No obstante, ambos están pendientes de la respuesta del SPOA, aunque el primero de ellos seguro que estará entre los formularios del Asistente de Servicios Electrónicos (ASE).

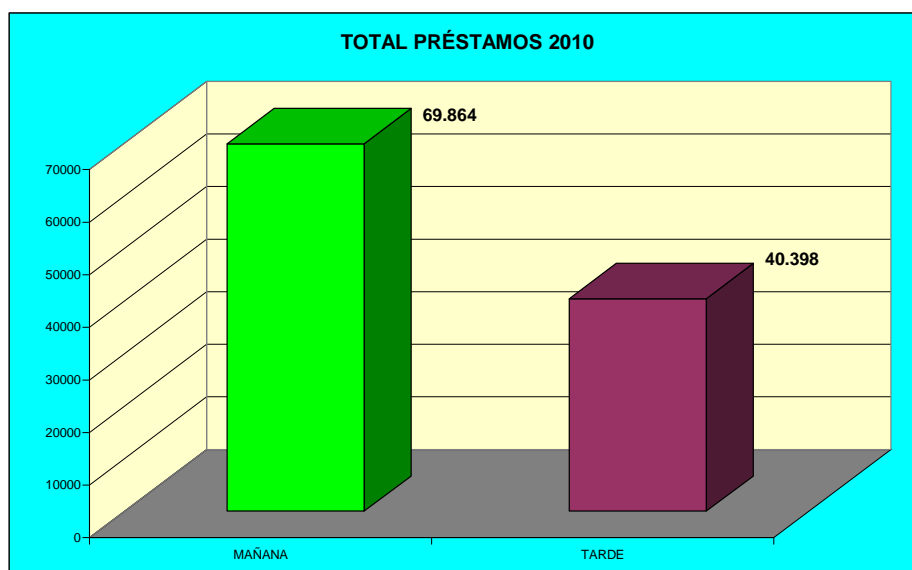
El préstamo local durante la tarde

Está claro que el préstamo local de los fondos de la Biblioteca, así como su renovación y devolución, es uno de los procesos que más actividad generan durante la tarde. A la hora de analizar esta actividad durante 2010, no hemos tenido en cuenta las renovaciones y las reservas, puesto que ambas se pueden realizar en línea por el usuario. Por tanto, para conocer la actividad de préstamo hemos tomado el dato de préstamos realizados; además, este criterio es suficientemente explicativo para conocer la actividad en dicha franja horaria. En 2010 se hicieron 110.262 préstamos en la Biblioteca. De ellos, 40.398 se realizaron por la tarde, lo que supone un 37% de los que se realizaron. Una cantidad muy importante si tenemos en cuenta que el Servicio cierra durante las tardes de julio, agosto, navidad y semana santa³³.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Millennium.

³³ En agosto de 2010 la Biblioteca solo abrió por la mañana y en el mes de julio, tan sólo se prestó servicio en turno de tarde los días 1 y 2.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Millennium.

Por tanto, el seguimiento de esta actividad y la colaboración en todas las acciones que hemos mencionado en pro de su mejora, será otra de las actividades que tendrá que asumir esta jefatura, siempre en contacto con la Jefa de Área de servicios y con la gestora de Préstamo, Información y Consultas. En estas tareas pueden surgir incidencias que a veces requerirán la intervención del administrador de Proceso Técnico (ejemplares deteriorados, sin catalogar, o que requisen algún cambio) o el de Tecnología y Sistemas (problemas en el módulo de circulación de Millennium), con lo que, una vez más, la comunicación se convierte en una competencia fundamental para esta jefatura.

Préstamo interbibliotecario

Como hemos dicho, además del préstamo local hay otro subproceso, que es el de préstamo interbibliotecario. Para 2011 uno de los objetivos es **Facilitar al usuario el acceso al Servicio de Préstamo Interbibliotecario**. En aras de conseguirlo se integrará la clave de campus virtual en GTBIB. Otra acción en esta línea es la integración de GTBIB con las bases de datos y con el gestor bibliográfico RefWorks. En 2010 se había previsto la integración de GTBIB con mensajería SMS, aunque no se avanzó y, como no depende sólo de la Biblioteca, no se ha incluido en el Plan para 2011.

También hay algunos procedimientos de Préstamo Interbibliotecario que se van a incluir a través de administración electrónica, pero que aún no se han podido desarrollar porque dependen del SPOA. Por ejemplo, el procedimiento de autorización de uso de centro de gastos para préstamo interbibliotecario, y también el de tramitación de facturación. Medidas que, además de agilizar y mejorar el servicio, supondrán un importante ahorro de papel.

Además, se intentará **asegurar la prestación del Servicio de Préstamo CBUA conforme a los requisitos del Consorcio**. Para conseguirlo se procurará tramitar las solicitudes de préstamo CBUA en un tiempo no superior a dos días hábiles.

El préstamo Interbibliotecario es un proceso que tiene continuidad durante las tardes; en cuanto a recursos humanos, un técnico realiza estas tareas. Por la tarde se proporcionan los documentos solicitados y se recogen las devoluciones. Sin embargo, no podemos establecer una comparación con datos, ya que en este subproceso la actividad no se cuantifica de manera diferenciada respecto a la mañana, y no hay ninguna herramienta informática que nos permita extraer datos. Al igual que ocurre con el préstamo local, el jefe de Área puede asumir la responsabilidad de la prestación de este servicio a partir de las 15:00 horas, en coordinación con la Jefa del Área de Servicios y la Administradora de Préstamo Interbibliotecario.

Cualificación técnica del personal

Aunque aún no está definido como proceso en el SGC, sí aparece en el Plan Anual para 2011 como objetivo. Su misión debe ser asegurar que el personal de nuestro Servicio adquiera la formación necesaria para el desempeño de sus funciones. En el Plan para 2011 se ha incluido el objetivo de mejorar la cualificación técnica del personal de la Biblioteca y para conseguirlo se han planteado varias acciones: Por un lado, la Junta Técnica en su última reunión aprobó el Reglamento de Formación³⁴, pero además, para este año se ha planteado la ejecución de un plan de formación que se concretará en la convocatoria de cursos internos por parte de la Biblioteca, y también la potenciación de salidas del personal a actividades formativas.

Aquí el jefe de Área que presta servicio durante la tarde tendrá que participar ya que, como cualquiera de los otros jefes de Área, uno de los comportamientos que se deriva de sus competencias técnicas es asegurar la competencia de las personas para el desempeño de sus funciones, y esto se debe llevar a cabo detectando necesidades formativas del personal que presta servicio por la tarde y programando acciones para su mejora.

3.3- PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Como ya hemos mencionado, un jefe de Área debe conocer toda la actividad del Servicio; en este sentido, expondremos a continuación los proyectos que el SBU ha definido como estratégicos para este año y la posible colaboración en ellos de esta jefatura.

Repositorio Institucional

En un informe reciente, encargado por Research Information Network (RIN) y Research Libraries UK (RLUK)³⁵, se llega a la conclusión, entre otras, de que en muchas universidades del Reino Unido, la gestión del repositorio institucional ha sido el catalizador que ha activado una nueva orientación de la Biblioteca hacia la

³⁴ Se aprobó el Reglamento, aunque quedaron algunos aspectos pendientes de cerrar, como por ejemplo, la composición de la Comisión de Formación.

³⁵ *The value of libraries for research and researchers: a RIN and RLUK report.* (2011). RLUK Research Libraries UK; Research Information Network. [En línea]. London: Research Information Network. 68 p. Disponible en: http://www.rin.ac.uk/system/files/attachments/value_of_libraries_for_screen_1.pdf (informe). http://www.rin.ac.uk/system/files/attachments/Value_of_Libraries_-_Annexes.pdf (Anexos) [Consultado 01/05/2011].

consecución de los objetivos institucionales en el ámbito de la investigación; por tanto, la puesta en marcha y mantenimiento de estos depósitos está incrementado la visibilidad y el prestigio de las bibliotecas.

En consecuencia, el almacenamiento, conservación y difusión de la producción científica de la UAL debe ser prioritaria porque, además, así lo establece la nueva Ley de la Ciencia³⁶, que acaba de ser aprobada, que marca la obligatoriedad de impulsar la creación de repositorios institucionales de acceso abierto, y de guardar en ellos una copia de aquellas investigaciones que se hayan hecho con cargo a los Presupuestos Generales del Estado.

El repositorio supone, también, la suma de nuestra Universidad el movimiento Open Access y es un paso más hacia la web 3.0, enfocada la inclusión de contenido semántico. Se trata de un tema de gran envergadura, que afecta no sólo a la Biblioteca sino también a otros servicios de la UAL (STIC, personal investigador, Unidad de Docencia Virtual (EVA) y Editorial Universitaria).

Aunque ya se dispone del hardware necesario y se ha escogido el Software, que será Dspace (de código abierto), aunque el STIC, parte encargada de su instalación, aún no lo ha hecho; por tanto, el repositorio en este momento aún se encuentra en fase de desarrollo: se están definiendo los materiales que se deben incluir, las funciones de cada parte implicada, los procedimientos, los flujos y las cargas de trabajo.

En los próximos meses, el jefe de Área de la tarde, en coordinación con el administrador de Apoyo a la Investigación y la jefa de Área de Servicios, podrá organizar, sesiones informativas con el personal investigador sobre el funcionamiento del repositorio y sobre la posibilidad de autoarchivo.

Implantación del sistema RFID

Desde hace años existe en nuestra biblioteca el objetivo de implantar el sistema de identificación por radiofrecuencia porque, hasta ahora, sólo tenemos información cuantitativa de lo que nuestros usuarios consultan en sala y la obtención de información cualitativa será vital de cara a la planificación de las colecciones y la optimización de la inversión en recursos de información. Ese objetivo, largamente esperado, se ha convertido en el año en curso en un proyecto estratégico de la Biblioteca. Como jefe de Normalización y Proceso Técnico estoy participando en este proyecto, que en este momento se encuentra en fase de estudio de las condiciones técnicas y presupuestarias de las empresas 3M, Libera Network y Aida Centre. Como proyecto estratégico, en él estamos participando trabajadores de varias áreas; también el jefe de Área del turno de tarde tendrá que colaborar en la puesta en marcha de este gran proyecto.

Docimoteca

Otro de los proyectos estratégicos en desarrollo es la creación de la Docimoteca, en el que participa también la Facultad de Psicología. Se trata de un nuevo servicio en el que estará depositado el material psicotécnico y de evaluación psicológica y psicoeducativa y, al mismo tiempo, será un laboratorio docente donde se

³⁶ La Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, que sustituye a la Ley de 1986, ha sido aprobada por el Congreso de los Diputados el día 12 de mayo de 2011. Entrará en vigor a los seis meses de su publicación en el BOE.

encuentre el material ordenado y clasificado. En definitiva, se trata de mejorar el control, visibilidad y accesibilidad de estos recursos, poner a disposición de los usuarios una colección de instrumental psicotécnico y de evaluación psicológica para apoyar las actividades de aprendizaje y de docencia, y también, promover su uso así como la realización de actividades académicas.

Durante los meses de marzo y abril, la Facultad de Psicología tiene encomendada la tarea de Identificar el material depositado en Departamentos y también aquellos que se piensan adquirir, de forma priorizada. Además, deben identificar también la tipología de los usuarios y los posibles usos de este material. Además, habrá que determinar la participación económica que tendrá que asumir cada una de las partes implicadas (Biblioteca y Facultad).

Entre los meses de mayo y junio la Biblioteca tendrá que abordar diversas tareas en la que estarán implicadas el Área de Recursos (Tratamiento) y el Área de Planificación (Tecnología y sistemas), puesto que habrá que elaborar una Instrucción Técnica, elaborar una normativa de uso, establecer el sistema automatizado, también la ubicación física y el mobiliario necesario.

Una vez puesto en marcha, el jefe de Área del turno de tarde tendrá que hacer, como en el resto de los servicios que se vienen prestando, una labor de seguimiento; más si cabe en este por tratarse de un servicio nuevo en el que el personal aún no tiene experiencia, lo que puede ocasionar más incidencias de lo normal.

4.- PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

En el momento de contingencia en el gasto en que nos encontramos y teniendo en cuenta, como hemos dicho, que nos toca gestionar la austeridad, es difícil plantear aquí proyectos de mejora para el Servicio de Biblioteca. No obstante, haremos algunas propuestas, ya que es a los jefes de área a los que nos corresponde planificar, innovar, tener ingenio creador y la mente abierta a nuevos recursos y servicios, y a nuevos métodos de gestión más eficientes.

4.1- ADAPTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA A DISPOSITIVOS MÓVILES

En esta línea plantearemos varias iniciativas, algunas nuevas y otras que ya han sido planteadas en Junta Técnica pero que aún se encuentran pendientes de implantación.

Incorporación de dispositivos móviles para lectura de libros electrónicos

Desde hace años prestamos ordenadores portátiles, uno de los recursos que más demanda tiene entre nuestros usuarios; la incorporación progresiva de libros electrónicos en los próximos años hace necesario también la adquisición de dispositivos móviles de lectura para ponerlos a disposición de los clientes.

Implementación de Aripack

Es imprescindible poner en explotación Millennium AirPack, la versión del catálogo para dispositivos móviles, lo que permite a los usuarios acceder y utilizar las principales funciones del OPAC a cualquier hora y desde cualquier lugar con teléfonos y otros dispositivos inalámbricos.

Implantación de códigos QR (Quick Response)

En esta misma línea, nuestra biblioteca debe comenzar a introducir otras acciones para adaptar sus servicios a los dispositivos móviles. Otra de ellas puede ser la implantación de códigos QR. Se trata de un código bidimensional, similar al tradicional código de barras con capacidad para almacenar una gran cantidad de información en una imagen sencilla. Para poder leerlos sólo necesitamos un dispositivo móvil con cámara y un software lector instalado. Este software se descarga gratuitamente en internet. Ya se están comenzando a usar en la Universidad Politécnica de Valencia, Politécnica de Cataluña y Sevilla.

The screenshot shows the website for Biblioteca Ferraté, part of the digital library of UPC. It features a navigation menu with 'Col·leccions' and 'Serveis'. A sidebar on the left displays opening hours for 'Avui' and 'Demà' (8:30h-2:30h) and includes a QR code for 'Assessorament de català Aules d'estudi'. The main content area is titled 'Col·leccions' and lists three services: 'Apunts i exàmens' (document deposit), 'Catàleg UPC' (catalog consultation), and 'Petició de compra o subscripció' (purchase or subscription request).

Código QR:



Código QR empleado en la UPC para datos de localización

Algunas de las aplicaciones posibles³⁷ en Bibliotecas son:

- Colocándolos en las estanterías de una materia concreta, pueden usarse para acceder a los ebooks disponibles sobre la misma.
- Insertándolos en los registros de cada obra en el catálogo, facilitan las tareas de copiar los datos básicos del libro y la localización física.
- Pegándolos al libro físico de forma que podamos ver con nuestro móvil toda la información añadida de que disponemos en el catálogo sobre esa obra.
- Visitas guiadas. Se usa para descargar *podcasts* con *audio-tours* de cada planta de la biblioteca, bastante eficaz y usado ya en Japón y EE.UU., ya que permite a los nuevos usuarios explorar y conocer la distribución de bibliotecas grandes a su ritmo y sin necesidad de apuntarse a una visita guiada. Algo muy poco explotado aún en España.
- Acceso a sistemas de ayuda o referencia bibliográfica mediante SMS.
- Información complementaria en carteles, paneles explicativos, horarios, directorios (con enlace a un mapa de situación), etc.

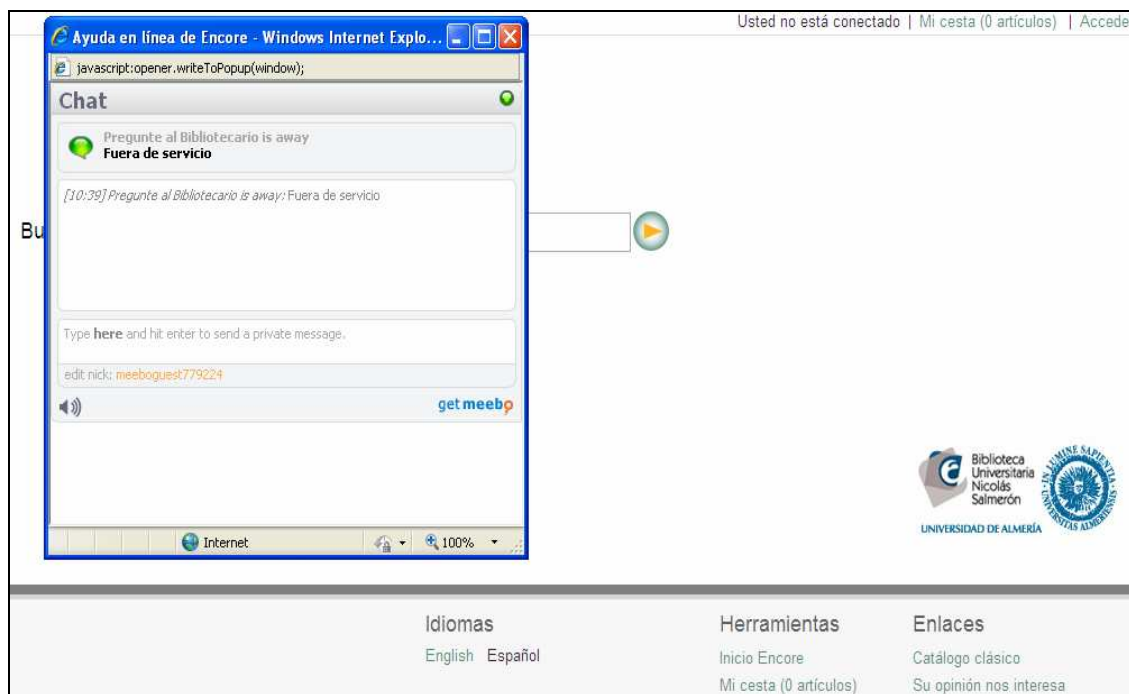
4.2- PUESTA EN MARCHA DEL SERVICIO DE REFERENCIA VIRTUAL

Es obvio que en la Biblioteca se da respuesta a las demandas de información, también durante el turno de tarde, pero este servicio aún está pendiente de un mayor desarrollo. Los servicios de referencia han cambiado mucho: las tecnologías, las nuevas funcionalidades de los recursos electrónicos y los nuevos comportamientos de los usuarios están facilitando e impulsando servicios de referencia virtual, cada vez más demandados; es decir, que esta tarea bibliotecaria ha cambiado desde el mostrador hasta la red³⁸. Un nuevo servicio de referencia digital a través del Chat que

³⁷ ROMERO, Sergio "Códigos QR en bibliotecas" [en línea]. En: *El aprendiz de bibliotecario*. 3 de marzo 2011. Blog. Mensaje archivado en: <http://aprendizbibliotecario.blogspot.com/2011/03/codigos-qr-en-bibliotecas.html>. [Consulta: 03/04/2011]

³⁸ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, N. *Referencia Virtual en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla: una experiencia colectiva*. [En línea]. Disponible en: <http://nieves.pbworks.com/f/El+servicio+de+referencia+virtual+en+la+BUS.pdf>. [Consulta 01/05/2011].

está incorporado a Encore (también se puede habilitar en webPac Pro), con intervención en línea de bibliotecarios, cuya puesta en marcha requiere la participación de todo el personal, incluido el de tarde.



Como vemos en el cuadro, el Chat que integra Encore en la UAL está fuera de servicio.

4.3- PLAN PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

La Universidad, la Biblioteca también, ha llegado a un punto en el que su crecimiento no es posible, máxime dadas las circunstancias actuales. Confiamos en que se desarrolle lo establecido en el EBEP en cuanto a la promoción horizontal, pero a día de hoy es difícil establecer el foco motivacional en la carrera profesional y hay que ser cuidadosos, pues corremos el riesgo de generar falsas expectativas que acabarían en frustración y efectos contraproducentes. Algunos autores señalan que el foco motivacional debe pasar de la promoción a la profesión. El **enriquecimiento de puestos de trabajo**, los programas de desarrollo horizontal y la búsqueda de vías de retribución autofinanciadas vinculadas a resultados son las claves de gestión en organizaciones de este tipo.

No hay espacio aquí para desarrollar esta idea en su totalidad, pero siguiendo esta línea, en primer lugar habría que realizar un cuestionario para conocer los motivos de satisfacción e insatisfacción para cada grupo. A partir de ahí intentaremos un enriquecimiento de los puestos de trabajo, ya que es muy importante hacer que el trabajo represente un reto y tenga significado. El enriquecimiento de los puestos de trabajo consiste en la redefinición del contenido del puesto, con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña. Para ello, los puestos se deben diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el trabajador, con el fin de que pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y realización al llevar a cabo las tareas incluidas en el trabajo. Por tanto, Un puesto se puede enriquecer dando a los empleados responsabilidades concretas: que el trabajador sea responsable de las consecuencias de su trabajo y que tenga libertad para elegir los métodos y ritmos de trabajo.

Ya hemos planteado que la motivación es una función directiva; por tanto, seremos los jefes de área los que tendremos que liderar el diseño de estrategias para aumentarla. Basándonos en la teoría de F. Herzberg proponemos una estrategia de enriquecimiento de los puestos del Servicio de Biblioteca, que debe realizarse siguiendo estos pasos:

- Comenzar teniendo una convicción muy clara de que es posible cambiar.
- Trabajar por grupos establecidos según RPT y empezar por aquellos puestos en los que se detectan mayores problemas de motivación (factores higienizantes).
- Establecer condiciones experimentales coherentes (unidad experimental y unidad de control).
- Evitar la participación directa de los ocupantes de los puestos que van a ser enriquecidos.
- Utilizar técnicas de generación de ideas para reunir propuestas sobre posibles cambios que puedan enriquecer esos puestos de trabajo.
- Seleccionar las ideas más viables y descartar las que generen ambigüedad.
- Ser conscientes de que, al principio, se puede reducir la eficacia del grupo experimental y se pueden dar conductas de ansiedad y hostilidad hacia los nuevos cambios.

4.4- PLAN DE INCENTIVOS

El esquema rígido que nos marca la legislación del funcionario público no nos permite diseñar libremente un sistema de incentivos. En el EBEP se establece el criterio de Evaluación del Desempeño³⁹, que podría ser una vía de establecimiento de un sistema de incentivos. No obstante, aunque la evaluación es obligatoria, en la Ley no se indica ni cuándo, ni cada cuánto, ni cómo debe hacerse.

Cuando hablamos de incentivos lo asociamos inmediatamente a recompensas monetarias; sin embargo, esto no tiene que ser así, y en esta línea se encamina mi propuesta: Estudiar la implantación de un sistema de incentivos en el que el cumplimiento de algunos objetivos esté recompensado con tiempo libre. Se trataría de que la Dirección y de los jefes de Área de la Biblioteca tuviesen la capacidad suficiente para conceder permisos (horas e incluso día libres) a los trabajadores de su equipo cuando se consigan determinados objetivos. Además, este sistema ayudaría a la conciliación con la vida familiar, y puede constituirse también en una fuente de motivación.

³⁹ Art. 20 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

5.- CONCLUSIONES

En un entorno de austeridad económica se crea un nuevo puesto, la jefatura de área para el turno de tarde de la Biblioteca, al que optamos con esta memoria. Obviamente, hay una necesidad que lleva a la creación de un cargo de alta responsabilidad, cuyo ámbito de actuación es el turno de tarde de este Servicio, que es el que más actividad tiene durante esta franja horaria en nuestra Universidad.

Se crea una jefatura sin acotarla en su denominación a un contenido concreto, como sí ocurre con las tres jefaturas de área ya existentes, dirigidas cada una de ellas a un ámbito específico. Esto nos ha llevado a definir este puesto con un carácter generalista y transversal. En este sentido hemos planteado que las funciones que debe asumir son las de coordinación y seguimiento de las actividades que se derivan de aquellos procesos y proyectos en marcha que tienen continuidad durante las tardes. Al mismo tiempo, hemos establecido que este puesto debe tener las mismas competencias genéricas y técnicas que las otras jefaturas de similar nivel, y que el jefe de Área del turno de tarde debe estar capacitado para liderar proyectos.

En función del ámbito de actuación establecido para el puesto, la tarde, hemos expuesto el estado de aquellos procesos y proyectos que tienen continuidad durante la franja horaria que afecta a esta jefatura, ofreciendo datos de aquellas tareas que están cuantificadas, demostrando una intensa actividad, y hemos planteando también las actuaciones que puede asumir el jefe de Área.

Es evidente que en la Biblioteca son los jefes de Área los que deben innovar, plantear nuevos proyectos y diseñar mejoras en los sistemas de gestión. En este sentido, en una memoria que aspira a una de estas jefaturas es imprescindible plantear nuevos horizontes y en esa línea, se ha desarrollado un último apartado con propuestas que la Biblioteca debe asumir en un futuro próximo y que afectan, por un lado, a nuevos recursos y servicios y por otro, a nuevos métodos para la organización interna del Servicio de Biblioteca Universitaria, todo ello con el objetivo de la excelencia.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Andalucía. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. *Plan de Innovación y Modernización de Andalucía*. [En línea]. Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/export/drupal/PIMAv2 .pdf>. [Consulta 08/02/2011].
- BRESÓ ESTEVE, Oscar y SALANOVA SORIA, Marisa. “Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales”. En: *Gestión práctica de riesgos laborales*, núm. 67, enero 2010, p. 12.
- CASCAJARES RUPÉREZ, Milagros, Encarna Fuentes Melero y José J. Moreno Martínez. *Nuevos espacios para el aprendizaje y la investigación de la biblioteca de la Universidad de Almería*. Disponible en: http://www.aab.es/pdfs/gtbu_nuevos_espaciosl_aprendizaje.pdf. [Consulta: 01/12/2010].
- CORNELLÁ, Alfons “No hay espacio digital sin espacio social: las organizaciones son personas”. En: SEDIC. *III Jornadas de Gestión de la Información*, Madrid, 26 y 27 de noviembre de 2001. Conferencia inaugural
- FERNÁNDEZ AGUADO, Javier. *Dirigir y motivar equipos: claves para un buen gobierno*. Madrid: Ariel, 2002.
- FRIAS, José Antonio “El nuevo rol del bibliotecario y sus competencias” [Documento presentado para la elaboración del II Plan Estratégico REBIUN 2007-2010]. Disponible en: http://www.rebiun.org/export/docReb/09_-_el_nuevo_rol_del_bibliotecario_y_sus_competencias.doc. [Consulta 12/02/2011]
- FUENTES MELERO, Encarna. “La gestión de la calidad en las universidades andaluzas: requisitos del complemento de productividad para la mejora y la calidad de los servicios. Aplicación en la biblioteca de la universidad de Almería”. En: *II Jornadas universitarias de Calidad en Bibliotecas*, Málaga, 21-22 de mayo 2010. Disponible en: <http://www.sci.uma.es/bbldoc/2JornadasCalidad2010/actas/6GestionCalidadUniversidades.pdf>. [Consulta 15/01/2011].
- GARCÍA HERNÁNDEZ, Elsa. “La motivación en el profesional bibliotecario”. En: *Revista digital Sociedad de la Información*, núm. 21, 2010. Disponible en: <http://www.sociedadelainformacion.com/21/motivacion.pdf>
- GARCÍA RECHE, Gregorio. “Informe final de evaluación y aplicación de planes de mejora de bibliotecas universitarias de Andalucía, 2004-2006”. En: *XIV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*. Antequera, Málaga, 2007. Disponible en: <http://www.aab.es/pdfs/jba14/InformeFinalAndalucia.pdf>. [Consulta 18/04/2011].
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves. “Bibliotecarios 2.0”. En: *E-información : integración y rentabilidad en un entorno digital: 10 Jornadas*

- Españolas de Documentación (Santiago de Compostela, 10-12 de mayo de 2007)*. [En línea]. Madrid: FESABID, 2007, PP. 309-316. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/archive/00009938/01/Bibliotecarios2-0.pdf>. [Consulta: 18/03/2011]
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves. "Las bibliotecas universitarias en su contexto actual" (2006). Disponible en: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/9324/1/Bibliotecas_universitarias.pdf [Consulta: 12/03/2011]
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves. *Referencia Virtual en la Biblioteca de la Universidad de Sevilla: una experiencia colectiva*. [En línea]. Disponible en: <http://nieves.pbworks.com/f/El+servicio+de+referencia+virtual+en+la+BUS.pdf>. [Consulta 01/05/2011].
- GONZÁLEZ ROMÁ, Vicente. *La dirección de personas en la Universidad: la motivación Laboral*. Curso de promoción A1. Almería, (marzo 2011).
- GORRITI BONTIGU, Mikel. *Diseño de Funciones y Puestos en la Administración*. Universidad de Almería. Curso promoción A1 (octubre 2010).
- INDICADORES de rendimiento para la evaluación de bibliotecas universitarias: una guía para medir la calidad, [s.l.]: Rebiun, 2000.
- LONGO MARTÍNEZ, Francisco. *Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona, Paidós, 2004.
- MARTÍNEZ Didac. *El Centro de Recursos para el Aprendizaje CRAI. El nuevo modelo de Biblioteca Universitaria*. [En línea]. Disponible en: http://www.aab.es/pdfs/gtbu_crai.pdf. [Consulta 07/04/2011].
- MORENO MARTÍNEZ, José Juan. Moreno Martínez, José Juan. "Implantación de la Norma ISO 9001:2000 en bibliotecas universitarias". En: .XIV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía (15-17 de marzo, Antequera). Disponible en: <http://www.aab.es/pdfs/jba14/MorenoMartinez.pdf>. [Consulta 18/01/2011].
- NAVA OLMOS, Anastasia. *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas*. [En línea]. México, UNAM, 2009. Disponible en: <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/nava-olmos-anastasia.pdf>. [Consulta 14/04/2011].
- PALOMINO VADILLO, M^a Teresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, ESIC, 2008.
- PARADA VÁZQUEZ, José Ramón. *Derecho del Empleo Público: Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico de Empleado Público*. Madrid, Marcial Pons, 2007.
- REBIUN. *I Plan Estratégico 2003 -2006*. [En línea]. Disponible en: <http://www.rebiun.org/doc/2006.pdf>. [Consulta 09/12/2010].
- REBIUN. *II Plan Estratégico 2007-2010*. [En línea]. Disponible en: <http://www.rebiun.org/doc/plan.pdf>. [Consulta 05/02/ 2011].

ROMERO, Sergio “Códigos QR en bibliotecas” [En línea]. En: *El aprendiz de bibliotecario*. 3 de marzo 2011. Blog. Mensaje archivado en: <http://aprendizbibliotecario.blogspot.com/2011/03/codigos-qr-en-bibliotecas.html>. [Consulta: 03/04/2011]

SÁNCHEZ, Carlos. “Motivación, satisfacción y vinculación: ¿es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?”, en *Acción psicológica*, 2008, vol. 5, nº 1 (enero) pp. 9-28.

TALADRIZ, Margarita. “La biblioteca y las personas. Su faceta docente y dinamizadora”. En: *Las bibliotecas del Tercer Mundo: III Congreso Internacional Cultura y Desarrollo*, La Habana, del 9 al 12 de junio de 2003. Disponible en: <http://www.lib.cult.cu/bnjm/foro8/pon8.asp>. [Consulta 12/11/2010].