

## **TEMA 5: EL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA**

### *1. OBJETIVOS*

### *2. CONTENIDOS BÁSICOS*

- 2.1. La figura del bibliotecario
- 2.2. La imagen social del bibliotecario
- 2.3. Capacidades y actitudes profesionales necesarias.
  - 2.3.1. Capacidades
  - 2.3.2. Actitudes y responsabilidades profesionales
- 2.4. Gestión de personal bibliotecario.
  - 2.4.1. Tipología del personal bibliotecario
  - 2.4.2. La selección de personal
  - 2.4.3. Recomendaciones sobre personal
  - 2.4.4. La tarea de dirección de personal
- 2.5. Organización y estructuración del personal.
  - 2.5.1. Estructuración
  - 2.5.2. La comunicación en las organizaciones
- 2.6. Las condiciones de trabajo
  - 2.6.1. El clima de trabajo
  - 2.6.2. La motivación
- 2.7. Las relaciones de los bibliotecarios con los gestores institucionales
- 2.8. Problemas centrales en relación con el personal en España
- 2.9. La formación como necesidad y compromiso. Formación inicial y formación permanente
- 2.10. Asociacionismo y desarrollo profesional.
- 2.11. Orientación futura del bibliotecario.

### *3. APLICACIÓN PRÁCTICA. Realizar un estudio del mercado laboral en Biblioteconomía*

### *4. CUESTIONES DE REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN*

### *5. BIBLIOGRAFÍA*

## **1. OBJETIVOS**

Los futuros bibliotecarios deben conocer, asumir e interiorizar sus actitudes, capacidades, responsabilidades profesionales, éticas o jurídicas. Por otro lado, conocer las ideas básicas de gestión de personal (selección, recomendaciones técnicas, dirección, coordinación, estructuración, control, motivación, promoción, etc.), y, por último, cómo se organiza en la actualidad, qué problemas tiene y hacia donde camina la profesión de bibliotecario.

## **2. CONTENIDOS BÁSICOS**

### **2.1. La figura del bibliotecario**

Los recursos humanos, los bibliotecarios, son el elemento crucial del que depende que la biblioteca cumpla sus fines. Es el más costoso de los recursos, el más valioso, y el más complejo, como corresponde a su condición humana. Si se gestionan bien los recursos humanos son la vida de la biblioteca, su fuerza vital. Si no, son una carga cara y que produce problemas. De tener un personal efectivo, que realice las tareas más adecuadas a su capacidad y que esté motivado depende el que la organización bibliotecaria sea eficiente y eficaz; si el personal de la biblioteca se caracteriza por la impotencia, el desánimo o la falta de capacidad, no se formarán bien las colecciones, ni se aprovecharán lo bastante, ni estarán lo bastante accesibles, ni se conocerán bien los intereses de los destinatarios de sus servicios. En suma, las bibliotecas tendrán un lugar secundario o marginal entre los sistemas de comunicación cultural o científica.

En el pasado los bibliotecarios eran eruditos, que investigaban el fondo a su cargo desde un punto de vista filológico, histórico o material, o compartían con sus tareas bibliotecarias otras actividades principales: confesores reales, religiosos, filósofos, políticos y escritores se han dedicado a la organización de bibliotecas. Con la llegada de la biblioteca pública se incorporan bibliotecarios de corte popular, que relacionan su trabajo con la Educación e incorporan una dimensión social que los relaciona con la alfabetización y la animación. Y van apareciendo también otros bibliotecarios orientados al servicio a la comunicación científica como bibliotecarios especializados.

Por tanto, en la actualidad, la figura del bibliotecario es multidimensional: son muy distintas las tareas según se trabaje en bibliotecas públicas, infantiles, escolares, científicas, nacionales o universitarias. Y también es diferente la práctica profesional según se forme parte de equipos, en entornos de sistemas o redes, o se esté en pequeñas bibliotecas casi en solitario. Es tanto un informador, un comunicador, un conservador de la cultura, un asesor por encima de ser un mero intermediario, y un educador... De hecho sus denominaciones son muchas: "Los profesionales reciben denominaciones diversas que responden a diferencias de orientación, de contexto, de recursos de información utilizados preferentemente, de especialización, y así nos encontramos con documentalistas, bibliotecarios, archiveros, gestores de bases de datos, analistas documentales, indizadores, Expertos en información científica, referencistas, consultores en sistemas de información, gestores y planificadores de sistemas de información, especialistas en multimedia, bibliómetras, Expertos en bases de datos, informáticos documentales (...). Estas diferentes denominaciones no hacen sino expresar la diversidad de situaciones, de objetivos, de tratamientos, de soportes documentales, de mediaciones técnicas, de especialidades, de tipos de fondos y documentos, de servicios, etc. que conforman las profesiones de la información hoy, en su complejidad y también en su riqueza". (CEDIC, 2002)

Dentro de la labor específica del bibliotecario hay una indudable función educativa, social y cultural, a través de la cual ayuda a hacer efectivo el derecho a la información plural, posibilita el acceso a las tecnologías, forma en hábitos lectores y culturales, da posibilidades de integración social de los más desfavorecidos respecto a la cultura y la educación, y enseña a manejarse en el mundo de la información. Además, la buena organización de los recursos con los que realiza sus misiones profesionales le obliga a ser también un gestor, que domine las estrategias de programación y evaluación de servicios, realice una buena gestión financiera, sepa negociar y obtener los medios para su actuación, y organizar los recursos humanos, sobreponiendo al voluntarismo una capacidad de organización profesionalizada.

Hacer efectivos los derechos culturales y científicos de los usuarios impone a los bibliotecarios un compromiso con la excelencia en la prestación de los servicios, y ello supone tanto una buena formación inicial como a estar al día en la profesión a través de una actitud de aprendizaje continuo. Ser hoy bibliotecario es muy difícil, lo que a veces nos ha sumido en la incertidumbre, porque las tareas que se nos imponen han cambiado, al desplazarse el concepto de la biblioteca, que ha pasado a centrarse no en los libros sino en los usuarios. Cuando hablamos de las tareas de los bibliotecarios nos referimos a:

- Interpretar las necesidades de información del usuario.
- Comunicar conocimientos acerca de los recursos de información disponibles.
- Diseñar sistemas de acceso a la información, automatizando procesos técnicos.
- Utilizar herramientas telemáticas para proporcionar servicios.
- Utilizar técnicas de gestión científica para la organización de los servicios.

Los procesos técnicos fundamentales hasta ahora, que ocupaban por completo al bibliotecario - la confección de los catálogos, la ordenación y la conservación- siguen siendo importantes,

pero se han de realizar mediante procedimientos (aprovechar los registros de otras fuentes, disminuir la catalogación original, cooperar en la formación de colecciones, en la adquisición y en la conservación, evitar la duplicación de trabajos) que hagan posible dedicar más tiempo y esfuerzo a la atención directa de las necesidades informativas de la comunidad a la que se sirva, lo que requiere potenciar la capacidad comunicativa, y el conocimiento de las materias y sus fuentes. Adaptarse a estos objetivos, aprovechar las posibilidades de las tecnologías de la información al desarrollo de estas tareas implica, por tanto, transformar los modos de organización del trabajo.

Alain Tourain, sociólogo: “Un buen bibliotecario es quien ayuda al usuario a transformarse en un creador de su propio universo simbólico”. “Lo importante no está en difundir información sino en dar a cada individuo la capacidad de interpretar”. “Me parece importante el doble papel de la biblioteca. Que sea un marco institucional lo más cercano posible a la gente, especialmente a la gente que tiene barreras de tipo cultural o de costumbres y, por otro lado, ayudar a construir su universo del libro, de referencias culturales” (*Educación y Biblioteca*, 79, 1997).

Francisco Jarauta, filósofo: “La biblioteca pública debe ser el lugar en el que todavía esté a la mano la gran historia del imaginario de una cultura”. “Siempre he sentido una enorme fascinación por el bibliotecario. Me gusta hablar con una persona, decirle ‘quiero leer tal cosa’, y que te responda diciendo ‘lea esto’. Aquel momento en el que alguien... dice ‘léete esto’, ese puede ser el momento más mágico de tu vida”. “Yo creo que las bibliotecas son no solo los lugares en los que la transmisión cultural se hace día a día, sino también las grandes aproximaciones a lo que puede ser después la biografía de alguien, la de los descubrimientos vitales de una vida”. (*Educación y biblioteca*, 107, 1999)

## 2.2. La imagen social del bibliotecario

La imagen social del bibliotecario ha estado teñida de tópicos, que influyen todavía hoy en las expectativas comunitarias respecto de las bibliotecas. La visión típica de los bibliotecarios ha sido la de personas con las que costaba comunicarse. La gente ha visto a los bibliotecarios como personas que trabajan en sitios pasivos en que no se hace nada y hay tiempo de leer, con intereses humanísticos, inclinación a la subestima, falta de autoconfianza, obedientes, con escasa iniciativa, rechazo de la competencia y de los conflictos. Aunque sea triste reconocer estos rasgos, debemos actuar con nuevas actitudes que creen una imagen más positiva en la comunidad de usuarios.



## 2.3. Capacidades y actitudes profesionales necesarias.

### 2.3.1. Capacidades

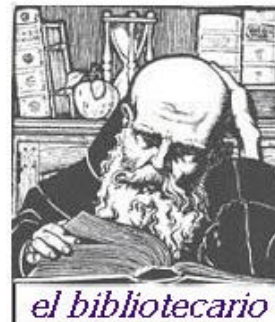
Los bibliotecarios hoy deben tender a ser no meros administradores, sino gestores, organizadores responsables. Para ello habrán de añadir a sus capacidades tradicionales:

- Tener conocimientos profundos en procedimientos y técnicas de gestión empresarial y estar orientados positivamente hacia esa tarea, que incluye marketing y planificación.
- Formación en técnicas de comunicación, relaciones públicas y atención de usuarios, porque la biblioteca es un lugar de comunicación.
- Capacidad para la cooperación y el trabajo en equipo, por el crecimiento de la biblioteca y la apertura al exterior que las tecnologías informativas ofrecen. El trabajo en equipo

estimula el intercambio, mantiene el interés, divide el trabajo mejorando el rendimiento, es más democrático. Para que el trabajo en equipo sea posible se presupone el que seamos activos, respetuosos con los otros y no dogmáticos.

- Técnicas de evaluación que permitan revisar el grado de cumplimiento de los fines de la biblioteca.

Históricamente los bibliotecarios han recibido una formación basada en los aspectos más centrados en el libro y su conservación, y los temarios que se exigían para el acceso a la profesión bibliotecaria también incidían en ese mismo enfoque. Los conocimientos sobre técnicas de comunicación no se recogían tampoco, y los hábitos de trabajo eran más bien individuales, algo lógico cuando las bibliotecas tendían a la autosuficiencia y al trabajo de descripción e investigación del fondo documental. La realidad es que las bibliotecas están viviendo cambios enormes y su personal actual debe asimilarlos, del mismo modo que los futuros profesionales han de saber lo que su trabajo les va a exigir. Principalmente será *capacidad de adaptación* -pues la información, sus necesidades y los medios de trabajo cambian impidiendo la fijación de conocimientos y técnicas definitivamente válidos- y *formación permanente*: el interés de todo bibliotecario ha de ser la incorporación de las aportaciones de su ciencia a la mejora de la gestión bibliotecaria.



### 2.3.2 Actitudes y responsabilidades profesionales

Como explicó R. Bowden, vicepresidente de IFLA, un bibliotecario es un profesional por varias razones: Su ejercicio implica operaciones intelectuales con responsabilidad individual, no consistiendo en la aplicación mecánica de una técnica. Sus conocimientos se obtienen de la ciencia y el estudio. Tiene un objetivo práctico y concreto. Se basa en una técnica que puede enseñarse. Y, se ejerce con motivaciones, entre otras, altruistas: hay un trasfondo ético, una donación, que el bibliotecario ofrece. Pues bien, todo profesional tiene unas responsabilidades, y las del bibliotecario serían éstas:

- Proteger el derecho de acceso a la información: la información es un derecho, un recurso fundamental de los países. Todo individuo tiene derecho a recibir y difundir información, y los bibliotecarios deben favorecer la libertad de información, combatir la censura o la presión sobre el acceso al conocimiento.
- Dar a conocer a todos los individuos ese derecho a la información y su importancia.
- Dar la información a los usuarios de un modo correcto, exacto y puesto al día.
- En relación con el exceso de información, es un deber no sólo dar información exhaustiva, sino con la selección, el análisis y la síntesis precisa para que sea realmente útil.
- La excelencia de los servicios es una obligación profesional porque será la calidad el único medio -y no las meras estrategias de promoción de mercado- de hacer avanzar las bibliotecas. Calidad en el trabajo con el usuario y en el aprovechamiento de los recursos.
- El derecho a ejercer la profesión es otra responsabilidad, pues si no se ejerce con calidad, se perjudica a la imagen de la profesión. Para trabajar hay que tener un mínimo de formación, tanto a través de la educación universitaria como mediante la práctica.
- Estar al día, pues tras un corto espacio de tiempo los conocimientos quedan desfasados.
- Crear y seguir un código de conducta: estar al día, defender el acceso a la información...
- Adecuar la biblioteca a la comunidad a la que presta servicio.

- Llevar a cabo una buena gestión, pues el dinero es escaso y su adecuada administración y uso es una responsabilidad ineludible.
- Comprometerse con las asociaciones profesionales y transmitir las técnicas y los conocimientos a las nuevas generaciones.

Todo esto nos hace ver lo complejo de ser un buen bibliotecario, y que las actitudes son tan importantes como la formación teórica. Las actitudes se basan en la motivación, en la convicción, en la existencia de modelos de conducta aceptados, en el reconocimiento, etc. No se trata tanto de aprenderlas teóricamente sino de interiorizarlas y asumirlas. Rasgos que consideramos positivos para el bibliotecario son la iniciativa (facilidad para obrar y hablar), la autonomía, la decisión -capacidad para afrontar los hechos que se presenten-, la confianza en sí mismo y capacidad de reacción, la motivación -dinamismo y persistencia en lograr una meta-, capacidad de influencia, de convencimiento, capacidad de análisis y síntesis, la capacidad comunicativa -lo que implica aceptación del otro, empatía, cordialidad, buena expresión-, capacidad de adaptarse y aceptar el cambio, organizado y eficaz, buen gestor, y consciente de la responsabilidad del propio trabajo en cuanto conservador y posibilitador del uso de la información.

#### 2.4. Gestión de personal bibliotecario.

Según Carmen Jorge García Reyes en este tema se distingue entre *planificación de recursos humanos*, que incluye prever las necesidades de personal, su selección, forma de incorporación, asignación a puestos, formación, etc., y *desarrollo*, que engloba todo lo que sirve activamente a que las personas desarrollen todo su potencial tanto individual como en el grupo de trabajo. Los objetivos perseguidos respecto del personal, según esta autora, serían:

- La utilización óptima de los recursos humanos disponibles, orientándolos hacia los puestos de mayor rendimiento
- Favorecer la flexibilidad para poder ir adaptando la organización a las necesidades futuras.
- Conseguir la adhesión del personal al proyecto de la biblioteca, evitando fracturas y potenciando la dimensión cualitativa del personal
- Establecer sistemas de control para corregir errores.

La gestión del personal es fundamental; su resultado es una plantilla eficiente y motivada, y la efectividad de la organización. Debe tratar los siguientes aspectos (MECD, 2002):

- Lograr la implicación de todo el personal en el plan de gestión
- Desarrollo del trabajo de equipo
- Establecimiento y desarrollo de sistemas de comunicación interna
- Realización de reuniones periódicas que hagan posible la participación de todo el personal
- Fomento de la creatividad y el espíritu de iniciativa para aprovechar las competencias y habilidades y experiencia de todos los miembros de la plantilla
- Establecimiento de un sistema de delegación de funciones.

La situación, tipos y modos de trabajo y organización del personal depende de muchos factores. Hay algunos internos: el tamaño y tipo de biblioteca, la *cultura corporativa*, entendida como el sistema de valores, creencias, normas y comportamientos que crean un determinado clima en la organización, la tecnología disponible, etcétera, y otros externos: la legislación laboral, el papel de los sindicatos o las organizaciones profesionales, las condiciones económicas, la situación del mercado de trabajo o el sistema de formación.

#### 2.4.1 Tipología del personal bibliotecario

Solemos hablar del bibliotecario en general, pero sus tipos, funciones y categorías son variadas, en función del tipo de biblioteca, sus dimensiones y fines. La IFLA distingue entre personal bibliotecario titulado, auxiliares de bibliotecas, personal especializado y personal de apoyo. En España, administrativamente se diferencian:

- Los bibliotecarios de los Cuerpos Superiores de la Administración, normalmente denominados Facultativos, que suelen ser los directores de las bibliotecas o los bibliotecarios de las bibliotecas científicas.
- Los bibliotecarios de los Cuerpos de Técnicos Diplomados, los Ayudantes, que trabajan en puestos intermedios en las grandes bibliotecas públicas y universitarias, donde son mayoritarios, o son responsables de las bibliotecas municipales.
- Los bibliotecarios de carácter auxiliar. Aquí presentan una gran diversidad de formación, nivel y *status*.

Tradicionalmente este personal se ha repartido las tareas propiamente bibliotecarias. Los primeros, los facultativos, en el nivel de la dirección y organización de los servicios. Los segundos -los ayudantes- en el de su realización técnica (selección, adquisición, catalogación, indización y clasificación de documentos, gestión de los catálogos, información bibliográfica cualificada, formación de usuarios). Y los terceros, los auxiliares, en el de su prestación material: la orientación básica a usuarios, la ordenación de la colección, tejuelado, el registro, la gestión de préstamos y consultas. Hay que observar, sin embargo, que un fallo frecuente de las bibliotecas ha sido que el personal con la titulación superior se ha dedicado a tareas técnicas, y se han dejado cuestiones fundamentales como la relación con los usuarios en manos de auxiliares menos preparados para informar y comunicarse. Este problema es reflejo de una insuficiente orientación al usuario de la biblioteca, la limitación de los servicios al préstamo o la consulta, y de que se ha visto la atención y comunicación directa con los usuarios como algo secundario.

Además, las grandes bibliotecas pueden tener personal de apoyo no bibliotecario (limpiadores, conductores, operarios del mantenimiento de las instalaciones, la climatización o el saneamiento), administrativo (gestión económica básica, correspondencia), o técnicos especializados (informáticos, encuadernadores, restauradores). Lo normal en las bibliotecas menores es no contar con este personal, sino con servicios externos a la biblioteca o pertenecientes a la institución en que ésta se encuadre, para realizar las tareas que no corresponden a los bibliotecarios profesionales. Y casi siempre se debe contar con profesionales o empresas ajenos al personal regular de la biblioteca para tareas como la catalogación retrospectiva, la realización de estudios de estudios científicos sobre la biblioteca, campañas extraordinarias de imagen o relaciones públicas, la microfilmación de colecciones, etc. En estos casos es mejor la gestión de estas tareas por empresas de servicios que desplazar a nuestra plantilla a esos trabajos, para los que no dispone de tiempo o para los que puede no estar preparada.

#### 2.4.2. La selección de personal

La selección del personal más adecuado para una biblioteca es un proceso complejo, que implica aspectos humanos, psicológicos, económicos, etc. Exige un análisis muy preciso del puesto de trabajo a cubrir, definir los requisitos y las tareas a realizar. Después deberían identificarse los medios a utilizar para evaluar las condiciones de los candidatos, y procurar objetivarlos. Es preciso el currículum de los candidatos, especialmente su titulación universitaria en la materia, contar con las referencias de las asociaciones o por otros profesionales, realizar pruebas objetivas teóricas y prácticas para evaluar los conocimientos, y

entrevistas personales para apreciar las actitudes, intereses y motivación del futuro empleado de nuestra biblioteca.

Pero este tipo de selección sólo pueden realizarla normalmente las bibliotecas de carácter privado. La Administración tiene ya perfilados los procedimientos generales de acceso a la Función Pública, tanto para las bibliotecas como para el resto de organismos oficiales. Al regularse administrativamente el procedimiento de selección se intenta salvaguardar los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad. Sin embargo, los fallos del sistema hacen muy lenta la selección de personal, excesivamente teóricos los ejercicios de oposición (en muchas ocasiones no hay supuestos prácticos, o se reducen a la catalogación de algunos documentos), y los temarios, demasiado uniformes y generales, además de anticuados. Por otro lado, no siempre se exige específicamente la titulación en Biblioteconomía, siendo aceptada cualquier titulación media o superior. Los temarios no suelen adaptarse a las concepciones actuales de la Biblioteconomía y la Documentación, repitiéndose de una oposición a otra; su generalidad les impide calibrar los conocimientos de los candidatos, y ha tenido demasiado peso el primer ejercicio, dedicado usualmente a la catalogación, y que es una criba de la mayoría de los opositores. Por otra parte, las fases de concurso favorecen la endogamia, sobre todo en los puestos para bibliotecas de la Administración Local, donde se valoran excesivamente los méritos adquiridos en la propia organización. El resultado es que puede que en ocasiones se lastre a una biblioteca con un personal que no es idóneo para ella.

#### 2.4.3. Recomendaciones sobre personal

En el mundo bibliotecario, en los últimos años, se ha tendido a dejar de lado las normas cuantitativas, y se han sustituido por orientaciones cualitativas. Lo importante es que la biblioteca cuente con el personal que le permita realizar las funciones que le sean atribuidas. La IFLA ha recogido en sus *Pautas* que en las bibliotecas públicas debería haber al menos un bibliotecario profesional titulado a tiempo completo por cada punto de servicio. Si en algún servicio muy pequeño no se puede lograr un bibliotecario a tiempo completo, se deberá asegurar al menos que haya la supervisión directa de un profesional. Debe haber personal especializado en cada área de servicio, y sobre todo el servicio para niños debe tener personal con formación apropiada. Para IFLA debe haber, sin contar al personal de apoyo, la siguiente dotación básica: 1 bibliotecario por cada 2.500 habitantes. Los bibliotecarios titulados deberían ser un tercio del total. Un 33% de los bibliotecarios en grandes unidades debe especializarse en el trabajo con niños. Para bibliotecas científicas, por ejemplo, se ha señalado que debería haber uno por cada 10.000 documentos y otro por cada 2.500 documentos que se cataloguen al año. Para las bibliotecas universitarias españolas se propuso a mediados de los años ochenta que hubiera un bibliotecario de nivel B por cada 500 estudiantes, otro de tipo A por cada 3 Ayudantes, y un subalterno por cada ayudante. Pero está claro que la cantidad de personal necesario no depende sólo de datos demográficos o bibliográficos, sino de los servicios, de que haya o no bibliotecas escolares en la zona, de que las bibliotecas realicen tareas de cooperación, se integren en redes, estén o no automatizados los servicios, el presupuesto de que se disponga, etc.

#### 2.4.4. La tarea de dirección de personal

La buena dirección de la biblioteca es cada día más importante por el incremento de los servicios, porque el trabajo ya no se entiende como algo individual, sino colectivo, que se debe coordinar, asignando adecuadamente las funciones, y porque se requiere una buena organización de los recursos escasos. La dirección debe ser capaz de fijar los objetivos, establecer planes y conseguir su realización. Es responsable en buena parte de la motivación

del personal y representante de la biblioteca en el entorno. Cumple, como explicó Line, un papel similar al de un director en una orquesta. Las funciones de la tarea de dirección son:

- Lograr que la plantilla cumpla los objetivos
- Conseguir y mantener la cohesión de la plantilla
- Establecer responsabilidades
- Solucionar los problemas
- Crear un clima de trabajo apropiado
- Ayudar a que los miembros de la plantilla se realicen profesionalmente

Los estilos de dirección son variados. Según la madurez del grupo, de la plantilla, (entendida como la experiencia, la capacidad, disposición y habilidad para asumir responsabilidades, plantear metas altas pero alcanzables) permite graduar los estilos de dirección desde un estilo basado en la delegación y la participación máxima, a otros estilos con mayor directividad.

El director para ejercer el liderazgo, debe tener, según autores como Patmore o Line, estas cualidades:

- Capacidad de comunicación, entusiasmo, persistencia
- Sensación de seguridad y firmeza. Alguien inseguro no delega: o se incomunica o se hace dominante.
- Integridad, franqueza e imparcialidad
- Imaginación, inteligencia y previsión, mentalidad analítica
- Interés prioritario por los objetivos, y facilidad para verlos con firmeza y en conjunto.
- Capacidad de relación y delegación.
- Capacidad de adaptación a las circunstancias que se den
- Capacidad para valorar adecuadamente la capacidad del otro
- Fuerza para mantener a un grupo trabajando en un objetivo común
- Capacidad para dar instrucciones precisas
- Inclinação a tomar decisiones
- Capacidad para buscar métodos nuevos y mejores
- Carencia de prejuicios y aceptación de las críticas con tranquilidad
- Buena voluntad para aceptar sugerencias de sus subordinados
- Capacidad para elogiar el trabajo sin adulaciones ofensivas
- La costumbre de razonar las órdenes y ver que se han comprendido
- Capacidad de criticar el trabajo de manera constructiva y sin animadversión
- Valor para responsabilizarse de sus propio errores y de los de sus subordinados
- Rapidez en decidir sin *dispararse*
- Capacidad para ver los resultados, y hacer que los demás vean los logros
- Habilidad para saber abrirse paso en las situaciones precisas, convencer a los políticos, las autoridades locales y las empresas, y para reconducir las presiones.
- Energía, resistencia, capacidad de decisión
- Lealtad a la institución, la biblioteca y el personal, y delicadeza e interés con el entorno, los usuarios y el personal.
- Humildad, capacidad de escucha, flexibilidad. Capacidad de aproximación y accesibilidad
- Afectividad equilibrada con objetividad, y sentido del humor: el entusiasmo se comunica; el jefe depresivo hace también al personal así.

Quizás resulte imposible reunir todas estas cualidades individualmente, y estemos pidiendo demasiados atributos para el ejercicio de la dirección, pero nos ayuda a concluir las líneas por

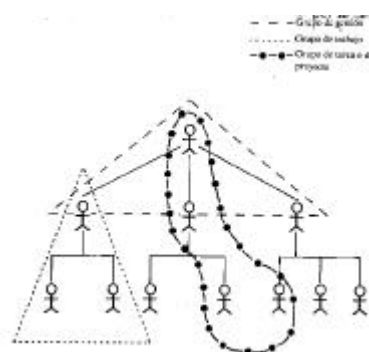
las que debe orientarse esta importante figura, de las que depende la efectividad de la biblioteca. Por otro lado, compartir las decisiones y el poder en función de las cualidades puede permitir acercarnos al modelo descrito.

## 2.5. Organización y estructuración del personal.

### 2.5.1. Estructuración

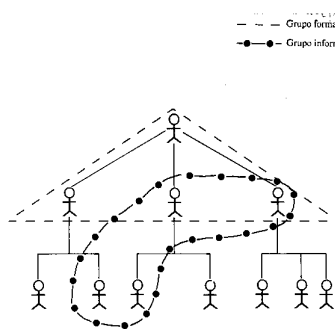
En una biblioteca no todos saben hacer de todo. Las plantillas crecen y cada día se hace más importante la especialización en las tareas. El rendimiento mejora cuando acertamos en la distribución de las funciones, integrando las capacidades individuales de nuestro personal con los trabajos que les son más adecuados. Esto implica crear una estructura organizativa para los servicios técnicos y públicos de la biblioteca, dividiendo las responsabilidades en unidades y secciones, entre las que se repartirá el personal.

Una estructura es la ordenación de los elementos que componen una plantilla. Su representación es el organigrama. Es un método para agrupar las actividades de modo que sea posible el logro de los objetivos. Se relaciona con los modos de comunicación, la coordinación y el control en una biblioteca. Establece las relaciones formales y jerárquicas en función de los objetivos. La estructura debe ser dinámica para adaptarse a los cambios.



Como se observa en los ejemplos tomados de Bryson, dentro de la estructura se desarrollan relaciones tanto formales como informales, por la interacción del personal y por la realización de tareas concretas.

La forma de la estructura puede ser variada, dependiendo del tamaño de la biblioteca, de la centralización o dispersión física y organizativa de las unidades, y de los servicios al usuario que se den. En algunas bibliotecas prima la jerarquización, y en otras la distribución temática, resultando estructuras en arco. La automatización está permitiendo reunir más tareas, configurando servicios centrales -por ejemplo en las Universidades, o en los Centros Coordinadores de las bibliotecas municipales- muy fuertes, que se responsabilizan de la adquisición y la catalogación centralizada, la gestión presupuestaria, etc. Pero el afianzamiento de las redes locales permite que la coordinación de tareas no signifique la centralización física del personal, sino la responsabilidad compartida en las tareas.



La estructuración adecuada del personal es imprescindible, sobre todo en las bibliotecas grandes. En éstas, unos deben dedicarse a la selección y el proceso técnico; otros a la

información, referencia y la comunicación; otros, especializarse en las fuentes de los distintos campos del conocimiento, o en la sección infantil, si la biblioteca es pública o municipal. En las pequeñas, la tarea fundamental es la comunicación, y el Organigrama debe asumir este hecho. Elementos importantes son también las juntas técnicas, las Comisiones asesoras y de estudio, los grupos de trabajo *ad hoc* y los comités permanentes.

El modelo más común de estructura es la de tipo piramidal. La ventaja de este modelo es que en él resulta muy claro quien es el responsable de cada negociado, sección o servicio. Los inconvenientes son que existe el riesgo de que prime excesivamente la jerarquía, y que algunos bibliotecarios puede que se especialicen demasiado. Así, puede que los responsables del proceso técnico no traten al usuario, como puede ocurrirle también al director. Para evitarlo se aconseja que periódicamente pase la mayor parte del personal por los diversos puestos de trabajo. Por ejemplo, pasar un día por semana unas horas en el servicio de información y atención al usuario ayuda a los bibliotecarios, independientemente de su servicio habitual, a estar cerca de la realidad, a conocer los problemas e implicarse en ellos.

### 2.5.2. La comunicación en las organizaciones

Entre los distintos niveles de las estructuras se dan flujos de comunicación, tanto por línea descendente (instrucciones, órdenes, entrevistas de supervisión, reuniones informativas sobre los progresos y la política de la biblioteca), como horizontales entre los distintos departamentos, y ascendente (sugerencias, ideas a los superiores, expresión de quejas o problemas de funcionamiento).

La comunicación descendente es necesaria porque:

- evita informaciones deformadas
- orienta el trabajo individual
- consigue la participación activa de todos los miembros de la plantilla.
- ayuda a explicar los objetivos
- trasmite las órdenes y procesos a seguir
- ayuda a cambiar y amoldar actitudes y opiniones
- permite conocer el cumplimiento de los objetivos

La comunicación descendente se ve favorecida cuando se utiliza un estilo consultivo más que impositivo. Los canales de comunicación descendente son:

- el contacto directo (reuniones, boletines, e-mails, circulares)
- representantes legales
- la cadena de mando

En cuanto a la comunicación ascendente, es necesaria porque:

- permite el funcionamiento de la organización
- permite conocer las motivaciones e inquietudes de los subordinados
- evita y anticipa tensiones

La comunicación ascendente se ve favorecida por

- atender las comunicaciones producidas, que se observe una reacción
- el estilo de mando

Los canales de comunicación ascendente principalmente son:

- la entrevista
- las encuestas de opinión

- preguntas concretas
- cursos de formación o seminarios
- actos sociales

## 2.6. Las condiciones de trabajo

### 2.6.1. El clima de trabajo

Una factor de éxito de la organización es lograr un buen clima de trabajo. Ello se ve favorecido por:

- Estilo participativo: Todos pueden aportar parte de la solución de problema
- Estímulo de sentimiento de pertenencia al grupo.
- Posibilitar la satisfacción en el trabajo de las necesidades personales.
- Normas de funcionamiento adecuadas y aceptadas por todos los miembros.

### 2.6.2. La motivación

Un factor principal para el rendimiento del personal es la motivación, que puede definirse como el conjunto de factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo concreto. Un personal motivado y eficiente lleva al éxito a la biblioteca. En general hay estos tipos de motivación:

- Extrínseca (la que se basa en los beneficios, recompensas o consecuencias de realizar un acto, como una subida de sueldo)
- Intrínseca (la que se basa en los beneficios que va a producir realizar un acto en uno mismo como, por ejemplo, la satisfacción por el trabajo bien hecho)
- Trascendente (La que se basa en las consecuencias que se van a producir en el entorno: ayudar a un colega en dificultades, a un usuario)

Conseguir la motivación es algo complejo, que depende de aspectos personales, profesionales, económicos, etcétera. La motivación más eficaz no es la que se basa en razones sólo económicas, o en factores del entorno, sino la que parte de la decisión individual, la responsabilidad, y la compatibilidad entre los objetivos de la institución y los valores y necesidades propias.

No se trata de señalar unas recetas conductistas, pero pueden indicarse algunos medios para favorecer o reforzar las actuaciones positivas. En general la motivación se basa en que los bibliotecarios perciban que los resultados de su trabajo, su esfuerzo, su capacidad personal, son positivos. Se trata de que podamos ver los frutos del esfuerzo y se recompensen. Cuando se escucha a todo el personal, desde los jefes al conserje, y se piensa que tienen algo que decir; cuando el jefe dice lo que piensa y lo que pretende. Cuando se trabaja en equipo y unos dan soporte a los otros. El personal se siente integrado con sus compañeros en objetivos comunes, teniendo el protagonismo que da el ser copartícipe de las decisiones, los aciertos y los errores. Cuando se da ocasión de innovar o equivocarse, pues hay que mimar la libertad individual, tutelada discretamente en lo necesario, no haciendo obvios continuamente los medios disciplinarios o la jerarquía. Es preferible desjerarquizar las relaciones de trabajo y favorecer la autonomía. El personal debe ver elogiados sus esfuerzos y debe mostrarse confianza en su capacidad.

La motivación tiene también un factor básico: la información. Si el personal no es informado de los problemas de la biblioteca, de los objetivos y las tendencias, si se les asignan las tareas sin que se resalte la importancia de ejecutarlas correctamente, es fácil caer en la rutina y la inhibición. Por ello hay que facilitar los flujos de comunicación de todo tipo: posibilitar la

existencia de bibliografía relacionada con la profesión que ayude a estar actualizado, hacer que circule la información de las asociaciones del personal y los sindicatos, como medio de conocer el estado de la profesión. Y la información hacia el exterior: que la sociedad conozca los progresos de la biblioteca y se valore el trabajo y los esfuerzos de los bibliotecarios. Otros aspectos, como la posibilidad de promoción, dependen de la legislación, o del tamaño de la biblioteca, pero se pueden buscar cauces alternativos para la recompensa del esfuerzo: impulsar la formación del personal, asignar tareas especiales que produzcan satisfacciones especiales, etc. Pero haremos esto evitando que haya discriminación o injusticia respecto de otros compañeros. En general se considera positivo para mejorar la motivación y disponibilidad del personal:

- Hacer de las tareas retos interesantes, plantear problemas o interrogantes a resolver
- Relevancia: hacer explícitos las metas y objetivos de las tareas, que sean claros y comprendidos, evitando la desorientación
- Planificar bien las tareas.
- Hacer ver los beneficios o resultados que se obtendrán
- Dar autonomía y responsabilidad, mostrar aceptación del otro, mostrar confianza
- Dar elementos de apoyo para solventar dificultades
- Reconocer, valorar y premiar los logros y el trabajo.
- Inspirar y dar confianza y expectativas
- Preguntar regularmente qué se puede hacer desde la dirección para mejorar su trabajo
- Favorecer la formación
- Pensar cómo facilitar el trabajo y mejorar la productividad
- Reunir regularmente al personal, en sesiones de análisis, sugerencias y aportaciones
- Evitar que se pierda tiempo en tareas que no aporten nada al servicio o en seguir reglas que sólo demuestran la autoridad de la dirección
- Fomentar la participación en la toma de decisiones, la implicación y la responsabilidad compartida; Delegar y comunicarse, aceptar sugerencias y críticas.

Al contrario, obstáculos a la motivación serían

- Ignorar qué se quiere.
- No ver progreso
- No poder escoger
- No ver la relevancia
- No sentirse aceptado.

Cuando reiteradamente no se logran los objetivos, se puede producir desmotivación, frustración. El fracaso de los esfuerzos para satisfacer las aspiraciones personales o profesionales llevará a reacciones de ansiedad, agresividad, apatía o defensa, es decir culpabilización de los demás o de uno mismo de los fracasos. Para evitar estas reacciones psicológicas, que afectan al funcionamiento de la organización, hay que intentar buscar las causas, y hacer compatibles los objetivos de la institución y los de los miembros de la plantilla.

En síntesis, serían factores del éxito de la organización, en relación con la gestión de personal,

- División del trabajo en función del resultado a obtener
- Delegación de responsabilidades, creando áreas con autonomía y capacidad de decisión
- Relaciones de autoridad basadas en el liderazgo, la cooperación y la participación buscando la eficacia
- Flujos de comunicación flexible e integración de la persona

## 2.7. Las relaciones de los bibliotecarios con los gestores institucionales

También es importante saber relacionarse con el entorno externo de la biblioteca, y especialmente con los responsables superiores de la misma. En España se ha incurrido a veces en el servilismo, anteponiendo la obediencia a unos mínimos que como profesionales nos obligan, o en las actitudes excesivamente conciliadoras, cuando se procura estar a bien con tal de conseguir mantener pequeños beneficios personales. Pero otras veces se ha tenido una postura excesivamente negativa, bajo un sentimiento de superioridad intelectual, incomprensión o rechazo. Entonces falla la comunicación, y se produce el aislamiento de la biblioteca. Esto se resume en que es necesario tener capacidad de negociar, guardando el equilibrio entre disciplina y proposición de las medidas que consideremos oportunas, procurando redirigir en favor de nuestra biblioteca las negociaciones.

## 2.8. Problemas centrales en relación con el personal en España

En España predominan los bibliotecarios de nivel B, es decir, los contratados con una titulación media como mínimo, sobre todo en las Universidades. Los de grupo A están primordialmente en la Biblioteca Nacional, en los puestos de dirección de las Bibliotecas Regionales, de algunas de las bibliotecas del CSIC, y, de modo muy heterogéneo, en las bibliotecas universitarias. En las grandes bibliotecas públicas hay personal A y B, mientras que en las pequeñas, predomina el "encargado de biblioteca", de nivel C, e incluso D. En este último caso el bajo *status* social atribuido al bibliotecario, y la legislación de ámbito local, permite que esté responsabilizado de la biblioteca personal mal retribuido y que formalmente no ha de tener una titulación superior. En las bibliotecas escolares no hay bibliotecarios profesionales, sino, normalmente, profesores-bibliotecarios a tiempo parcial con la ayuda a veces de los alumnos y otros colaboradores. Globalmente el número de bibliotecarios es:

Estadística de bibliotecas 2000 (INE)	
Tabla 26. Personal al servicio de las bibliotecas por tipo de biblioteca	
Total de personas	
Total	22.855,00
Nacionales	464,00
Otras importantes no especializadas	1.974,00
Públicas	9.192,00
Generales	7.657,00
De organismos militares	532,00
De hospitales (no especializadas)	91,00
De instituciones penitenciarias	213,00
De colegio mayor	382,00
Otras públicas	317,00
Instituciones de enseñanza superior	6.184,00
Universitarias	5.962,00
No universitarias	222,00
Especializadas	5.041,00
Religiosas	408,00
De organismos de la Administración	799,00
De centros de investigación	663,00
De asociaciones y colegios profesionales	586,00
De empresas	341,00
De archivos y museos	595,00
Otras especializadas	1.649,00

Y entre los problemas a señalar estarían:

- Cualitativos: Crecen más los servicios, los usuarios, que las plantillas.
- Estructurales y organizativos: Cadenas de mando inadecuadas y desmotivadoras, falta de expectativas de promoción, etc.
- Funcionales: Heterogeneidad de contrataciones, y categorías, reglamentación excesiva.
- Profesionales: Dificultades de adaptación a los cambios, a los nuevos modelos de gestión, etc. El personal demanda mas participación, cuestiona la gestión tradicional, que enfrenta a bibliotecarios tradicionales y nuevas generaciones.

## 2.9. La formación como necesidad y compromiso. Formación inicial y formación permanente

Para una actividad tan plural como la de los bibliotecarios, las necesidades de formación son muy complejas. Solamente la función informativa obliga al profesional de las bibliotecas a dominar metodologías de obtención, análisis y recuperación de información muy amplias. Y además le hacen tener que mantener una elevada competencia y formación en el uso de las tecnologías y las redes que mediatizan el acceso a la cultura y el conocimiento, y que están en innovación constante.

En cuanto a los roles de carácter educativo y social, que están cada vez más presentes porque son elementos de cohesión y compensación social, demandan del bibliotecario conocimientos de Psicología y Pedagogía, de técnicas de comunicación y de investigación social. Y, como siempre, un bibliotecario debe ser alguien culto, que pueda dar de primera mano referencia de la literatura, de la cultura de su tiempo, que la pueda promover, seleccionar y transmitir.

Los cambios en los modos de trabajo de los bibliotecarios hacen del objetivo de ser un buen bibliotecario una pretensión titánica, que sólo se puede lograr a través de una formación continua y permanente. Los profesionales debemos mantener un gran nivel de formación, autoexigencia y adaptación, para conseguir dar unos servicios acordes a las demandas de la época. Al luchar por ello estaremos ayudando a legitimar de nuevo los servicios bibliotecarios, y contribuyendo a que salgan de la situación de marginalidad que en muchos lugares todavía mantienen.

La formación académica inicial de los bibliotecarios se da en la actualidad bajo un modelo de enseñanza armonizada y generalista, que reúne en una única titulación universitaria a todos los profesionales de la información documental, a todos los que tienen como misión lograr el encuentro, la mediación, entre la información y los que la necesitan para saber y actuar, en suma para vivir. Esa formación general se da en la Universidad española en tres niveles: el de técnico medio (Diplomatura en Biblioteconomía y Documentación); el superior (Licenciatura en Documentación), y el Doctorado en Documentación. La formación permanente depende los cursos de postgrado que organizan las universidades, escuelas de formación de la Administración, y las asociaciones profesionales.

En España, SEDIC, al hilo de la discutible *certificación*, hizo una relación de los conocimientos de los profesionales de la documentación, dividiéndolos en tres grupos, dos de conocimientos y técnicas generales, y otro de técnicas específicas:

SEDIC (2002)
1.- CONOCIMIENTOS GENERALES DE INTERES PARA LA INFORMACION Y LA DOCUMENTACION
0.01.- INGLES
0.02.- OTRA LENGUA EXTRANJERA
1.03.- SISTEMAS E INSTITUCIONES POLITICAS
1.04.- MARCO JURIDICO
1.05.- ENTORNO ECONOMICO

- 1.06.- LINGÜÍSTICA APLICADA
- 1.07.- DINAMICA DE LAS ORGANIZACIONES
- 1.08.- TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION. INFORMATICA Y SISTEMAS EXPERTOS
- 1.09.- TELECOMUNICACIONES
- 1.10.- MATEMATICAS, ESTADISTICA
- 1.11.- GEOGRAFIA, HISTORIA, ARTE, LITERATURA, CIENCIA Y TECNICA...
  
- 2.- TECNICAS GENERALES APLICADAS A LA INFORMACION Y LA DOCUMENTACION
- 2.01.- EXPRESION ORAL Y ESCRITA
- 2.02.- TECNICAS ADMINISTRATIVAS
- 2.03.- TECNICAS DE CREACION, EDICION Y DIFUSION DE DOCUMENTOS
- 2.04.- TECNICAS DE COMUNICACION
- 2.05.- TECNICAS DE GESTION DE RECURSOS MATERIALES
- 2.06.- TECNICAS DE GESTION DE PERSONAL
- 2.07.- CONTABILIDAD Y GESTION ECONOMICA
- 2.08.- TECNICAS DE PLANIFICACION Y GESTION DE PROYECTOS
- 2.09.- TECNICAS DE EVALUACION Y DIAGNOSTICO
- 2.10.- MARKETING Y COMERCIALIZACION
- 2.11.- TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL
- 2.12.- TECNICAS PEDAGOGICAS Y DIDACTICAS
  
- 3.- CONOCIMIENTOS Y TECNICAS ESPECIFICAS DE INFORMACION Y DOCUMENTACION
- 3.01.- CONOCIMIENTO DEL MEDIO PROFESIONAL
- 3.02.- PROCESO DE SELECCION Y OBTENCION DE LA INFORMACION
- 3.03.- TRATAMIENTO FISICO DE LOS SOPORTES DE LA INFORMACION
- 3.04.- ANALISIS Y REPRESENTACION DE LA INFORMACION
- 3.05.- DESCRIPCION, ORGANIZACION Y ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACION
- 3.06.- RECUPERACION DE LA INFORMACION
- 3.07.- SERVICIOS DE INFORMACION: ORIENTACION A USUARIOS
- 3.08.- ELABORACION DE PRODUCTOS DE INFORMACION
- 3.09.- SERVICIOS DE INFORMACION: FORMACION DE USUARIOS
- 3.10.- EXPURGO DE INFORMACION Y/O DOCUMENTOS

En cuanto a la formación continua o permanente, base del desarrollo profesional, es muy difícil por factores como su coste elevado o la falta de tiempo ante las necesidades cotidianas que hay que atender en las bibliotecas. Además, las necesidades de formación son muy distintas según el contexto bibliotecario y tecnológico. La Comisión Europea (Pors, N.O., Screiber, T. *Librarian Training in Information and Communication Technologies. A typology of Needs and Deliverables*) recomienda una formación muy especializada, muy ajustada a sus necesidades concretas, especialmente cuando se quiera introducir o perfeccionar el uso de sistemas tecnológicos en las bibliotecas. Una formación que combine en lo posible el aprendizaje en el propio puesto de trabajo, con las posibilidades de la formación a distancia, gracias a la interactividad de Internet, el correo electrónico, los foros de debate, las listas de distribución, o los productos multimedia.

## 2.10. Asociacionismo y desarrollo profesional.

El asociacionismo es un aspecto básico para el desarrollo profesional. Participar en asociaciones es colaborar a obtener objetivos como: procurar una formación continuada para los profesionales, incidir en los poderes públicos, favorecer la cooperación, defender los interés profesionales, hacer llegar a la opinión pública los problemas que conciernen a todos y promover la unión y ayuda mutua entre los miembros. Organizan grupos de trabajo, debates, encuentros, cursos, y editan publicaciones o informes a los poderes públicos. Si se quiere reivindicar la importancia y la misión social de los bibliotecarios hay que valorar la importancia de una unión -no gregaria o gremial- de los profesionales.

Las asociaciones se pueden distribuir en torno a esta tipología:

- Asociaciones generales que agrupan a los profesionales de Bibliotecas, Archivos.
- Asociaciones de profesionales con orientación temática.
- Asociaciones de bibliotecarios especializados.
- Asociaciones de diplomados de escuelas de Biblioteconomía.
- Asociaciones que agrupan a bibliotecarios de una creencia religiosa o ideología.
- Asociaciones para mejorar el mercado de trabajo.
- Asociaciones de bibliotecarios especializados en seguimiento de usuarios específicos: minorías étnicas, drogadicción, etc.

En España la consolidación del asociacionismo profesional ha sido lenta. La primera organización fue ANABA, luego ANABAD, creada en 1947, y reunió buena parte de los archiveros, bibliotecarios, museólogos y documentalistas. Pero desde los años 70 comenzaron a aparecer otras asociaciones. Por ejemplo, SEDIC, organización cuyo origen se encuentra en que los documentalistas no creían encontrar en ANABAD respuesta a sus intereses. Y el panorama regional se ha ido poblando de asociaciones, algunas delegaciones territoriales de ANABAD, y otras independientes de ésta. FESABID, como Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística, fomenta la colaboración entre las organizaciones de bibliotecarios, entre las que destacamos el Colegio de Bibliotecarios y Documentalistas de Cataluña por su mayor capacidad de mejora de las condiciones profesionales.

Como explicó Román, las Asociaciones profesionales deben luchar para conseguir políticas activas orientadas a la mejora de la infraestructura de las bibliotecas, el interés social por la lectura, las bibliotecas y la información. Esforzarse por la formación continuada y la promoción del intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional. Exigir ser consultados en los procesos de reglamentación jurídica que afectan a la gestión del patrimonio documental y bibliográfico. No deben ser organizaciones para ganar primero, y salvaguardar después, privilegios de grupo, sino lugares de encuentro y palancas de progreso. En la situación actual, con la proliferación de organizaciones, es recomendable la federación de las asociaciones profesionales, tanto a nivel nacional como internacional para potenciar su influencia, y la creación de un Colegio Oficial de ámbito estatal que haga progresar el estatus de la profesión bibliotecaria.

### 2.11. Orientación futura del bibliotecario.

Para Anglada la profesión bibliotecaria, si pretende incrementar su protagonismo en el mundo de la información y realizar su misión cultural y científica, debería caracterizarse así:

- Estar orientado a los usuarios, a su mercado, y no al producto, para dar servicios efectivos
- Tener visión de su función intermediaria, no receptora: la justificación del trabajo bibliotecario por sus resultados, no por su valor en sí misma.
- Ser experto y estar abierto a las tecnologías de la información en tanto facilitadoras de los servicios.
- Saber valorar los costes de las actividades, del tiempo empleado en ellas, el tiempo que cuesta a los usuarios obtener los servicios, etc.
- Ser adaptable y estar preparado para los cambios, en un entorno de evolución continua de las necesidades de los usuarios
- Tener una visión de la información como algo global, en el que la biblioteca participa en un circuito de información que le relaciona con autores, distribuidores, editores, usuarios.
- Tener conocimientos profesionales amplios y básicos, que ayuden a encontrar las soluciones adaptadas a los problemas concretos.

- Orientarse a la formación de usuarios, la promoción y uso de los servicios, rehuendo de los productos realizados y enfocados sólo por y para bibliotecarios.
- Ser profesionales capaces de organizar su actividad de forma creativa, no por rutinas.
- Incluir entre las actividades profesionales las relaciones públicas con las personas de su entorno: usuarios, administradores, proveedores, colegas, compañeros, etc.

Frente a las visiones lineales que auguran que la generalización de la información digital pueden suponer el final de la biblioteca como intermediaria, y con ella dejar a los bibliotecarios en situación de precariedad, consideramos que el papel futuro de los bibliotecarios viene dado por su mayor protagonismo en la producción de información y servicios que distribuya tanto telemática como presencialmente. Por la mejora de los servicios. Se trata de construir el futuro, no dejar que nos llegue.

### **3. APLICACIÓN PRÁCTICA. Realizar un estudio del mercado laboral en Biblioteconomía**

OBJETIVO. Aprender a documentarse sobre el mercado laboral y conocer alguna de sus características, estudiando las características del proceso de acceso a la función pública en el sector de bibliotecas, tanto públicas como universitarias, científicas, regionales, etc., en sus distintos niveles

PROCEDIMIENTO. Para el estudio del mercado laboral:

- Revisar el artículo de Alonso Arévalo y Vazquez Vazquez: (2000) Características del comportamiento del mercado de trabajo en biblioteconomía, archivística y documentación. Bienio 98/99, en : *Anales de documentación*, 3, <http://www.um.es/fccd/anales/ad03/ad0300.html>
- Localizar convocatorias de plazas a través del servicio de la lista de distribución de INFODOC (<http://listas.bcl.jcyl.es/listas/lyris.pl?visit=infodoc>), *Correo Bibliotecario*, o la página web de la biblioteca de la Facultad de Traducción y Documentación de la Universidad de Salamanca (<http://web.usal.es/~alar/Bibweb/empleo.htm>). Seleccionar alguna de las convocatorias, y obtener el texto completo para su análisis. En caso de no poder obtenerlo en Internet, acudir a los boletines oficiales en la Biblioteca.
- Estudio de la convocatoria seleccionada: Tipo de biblioteca, tipo de plaza, requisitos (según sea becas, contratos y plazas funcionariales). Distinguir oposiciones, concursos y concurso-oposición. Comparar temarios. Comparar baremos. Analizar ejercicios teóricos y prácticos.
- Comparar temas y contenidos de las convocatorias con contenidos del Plan de Estudios de Diplomado en Biblioteconomía y Documentación. Detectar áreas cubiertas y omisiones.
- Hacer una valoración final de posibles dificultades, contenidos exigidos para obtener la plaza, etc.

Finalmente se debe exponer en clase las conclusiones obtenidas, o entregar un informe escrito del grupo de trabajo.

### **4. CUESTIONES DE REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN**

¿Cual es la imagen actual de los bibliotecarios en la sociedad? ¿Cual es la imagen de los bibliotecarios respecto a sí mismos? ¿Son conscientes los bibliotecarios de los compromisos que implica su profesión? ¿Cuales son las estructuras de personal habituales en las bibliotecas de nuestro entorno?. ¿La formación académica en Biblioteconomía es válida para la formación de profesionales?. ¿Qué instrumentos existen para la gestión de personal?. ¿Qué

características son imprescindibles para que el puesto de director ejercite el liderazgo de la biblioteca?

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. y VAZQUEZ, M. Características del comportamiento del mercado de trabajo en biblioteconomía, archivística y documentación. Bienio 98/99. *Anales de documentación*, 2000, 3, <http://www.um.es/fccd/anales/ad03/ad0300.html>
- ANGLADA, L. El futur de les biblioteques i el bibliotecari del futur. *Item*, 13, p. 5-24.
- BORREGO HUERTA, A.: Bibliotecarios reales para bibliotecas virtuales. *Métodos de Información*. 8, 48, 2001, p. 47-55
- BOWDEN, R. Professional Responsibilities of Librarians and Information Workers. 59<sup>th</sup> IFLA Council and Conference. *Booklet 6*, p. 26-31
- BRYSON, J. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: Germán Sánchez Ruipérez, 1992. Capítulos sobre personal.
- FUENTES ROMERO, J. J. Evaluación de recursos humanos. En *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Oviedo: Trea, 1999, p.75-990
- GOMEZ-PANTONJA, A. Bases teóricas para el desarrollo de un código de ética para la profesión bibliotecaria. *Boletín de Anabad*, 51 (3), 2001, p. 15-35.
- GOMEZ-PANTONJA, A., PEREZ PULIDO, M. Ética y deontología profesional en Internet. Listado de recursos gratuitos. *Boletín de Anabad*, 51 (3), 2001, p. 59-74.
- JARAUTA, F. Entrevista . *Educación y Biblioteca*, 107, 1999, p. 5-9.
- JORGE GARCIA-REYES, C. La gestión de recursos humanos. En: Magán Wals, , J.A. (ed.). *Tratado básico de Biblioteconomía*. Madrid: Editorial Complutense, 1995, p. 441-453.
- LINE, M. B. La gestió del canvi a les biblioteques. *Item*, 12, p. 66-80.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. *Pautas sobre los servicios de bibliotecas públicas*. Madrid: 2002
- PEREZ PULIDO, M. Códigos de ética de los bibliotecarios y otros profesionales de la información. *Boletín de Anabad*, 51 (3), 2001, p. 37-57.
- ROMÁN ROMÁN, A. Bibliotecarios y documentalistas. El asociacionismo profesional. En: *I Conferencia de Bibliotecarios y Documentalistas Españoles*. Madrid: M. Cultura, 1993.
- SEDIC. *Relación de conocimientos y técnicas aplicables a las funciones de los profesionales de la información y la documentación*. Madrid: SEDIC, 1996.
- SPECIAL LIBRARY ASSOCIATION. *Competencias para bibliotecarios especiales del siglo XXI*. 1996. <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/compsp.cfm>
- TOURAINE, A. [entrevista con Ramón Salaberría] *Educación y biblioteca*, 79, 1997, 7-11.
- VILLAGRÁ RUBIO, A. Desarrollo de la formación continua en España. Por una mejora de la calidad y la coordinación. *Revista Española de Documentación Científica*. 20 (2), 1997, p. 161-174.