

3. Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección del personal

El objetivo del análisis y la descripción de puestos de trabajo es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Su importancia es tal, que debe ser un método fundamental para cualquier institución, pues es la base de todos los procesos, tales como la promoción, retribución o selección; a pesar de esto, muchas instituciones siguen considerando dichas actividades simples procedimientos de poca relevancia en comparación con otras herramientas o técnicas utilizadas en la dirección de recursos humanos. Antes de señalar su utilidad, reflexionemos sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben exactamente cuáles son sus tareas y sus funciones?
- ¿Cuántas veces hemos seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una institución y nos damos cuenta de que esa persona no era la idónea?
- ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o el lugar que ocupamos en nuestra institución?¹⁴¹

141 Álvarez González, Lucía. *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm>.

Dirección de recursos humanos...

- ¿Cuántas veces como directores tenemos problemas para evaluar el rendimiento y modificar los salarios o las compensaciones de nuestros trabajadores?

La mayoría de las respuestas a estos cuestionamientos se encuentra en la dirección de la estructura humana y los flujos de trabajo de la institución, mediante un adecuado sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo, que sentará las bases y en cierta medida, determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos y actividades.¹⁴²

Así, aunque existen modelos o estándares de análisis y descripción de puestos de trabajo, la institución debe desarrollar e implantar el sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su ejecución. El sistema elegido debe ser sencillo y claro para que cualquier persona lo comprenda; además, debe ser concreto y de fácil utilización. Hablamos de tener herramientas claras y sencillas que determinarán:

- a) Los procesos de selección: cuando seleccionamos a alguien, lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo. Sobre la base de esa información, podemos desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho, que consiste en plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a aplicar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etcétera. Así, los perfiles profesionales se basarán en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido, el uso de un sistema es indispensable para el reclutamiento, pues especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. En relación con las bibliotecas, deberíamos cuestionarnos cómo reclutaremos al

142 Ídem.

Análisis y descripción de puestos...

- personal y cómo realizaremos un proceso de selección, si no conocemos lo que el puesto pide a su ocupante.
- b) Planes de carrera y promoción: al planear la carrera de un profesional en nuestra institución, se recomienda conocer sus necesidades futuras y los requisitos a considerar para satisfacer y responder a estos. Por lo tanto, será necesario saber qué puestos tenemos, cuáles vamos a crear, por qué los consideramos necesarios y qué características han de tener aquellas personas que los ocupen.
 - c) Valoración de puestos de trabajo: la valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que tiene un determinado cargo, que es cuestión fundamental al establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos, es necesaria la información aportada por el análisis y la descripción de puestos de trabajo, pues en virtud de no saber cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?¹⁴³
 - d) Evaluación del desempeño: para evaluar o medir el desempeño de un trabajador, es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que realiza, sus funciones y sus objetivos. Si no tenemos esta información ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?
 - e) Formación: planear la formación necesaria de un trabajador requiere saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace para determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación adecuada.
 - f) Planeación de salarios: habitualmente, los salarios se basan en el valor de los puestos y en la evaluación del rendimiento de los trabajadores que los ocupan, por lo que es importante contar con esta información.
 - g) Diseño organizacional: el diseño de puestos de trabajo incluidos en el organigrama sólo se puede elaborar mediante

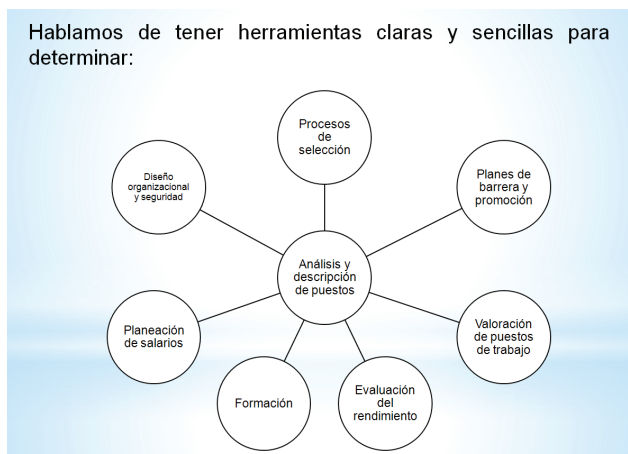
143 Ídem.

Dirección de recursos humanos...

un análisis y una descripción previos que permitan conocer las características definidas.

- h) Seguridad: todas las situaciones de higiene y riesgos que pueda tener el trabajador, así como el establecimiento de medidas de prevención, sólo pueden darse con el uso de herramientas, análisis y descripción de puestos de trabajo.
- i) Responsabilidades y relaciones laborales: al conocer los puestos de trabajo y las actividades que conllevan, se pueden resolver problemas de jerarquía, de comunicación e iniciar con un excelente punto de partida para determinar las responsabilidades y la mejor manera de llevar las relaciones laborales.¹⁴⁴

Figura 17. Herramientas para selección de personal



Fuente: Elaboración propia

144 Díaz Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. p. 21 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

Análisis y descripción de puestos...

Como podemos apreciar, el análisis y la descripción de puestos de trabajo son la esencia de todas las técnicas de dirección de recursos humanos. En las bibliotecas, se han hecho algunos esfuerzos que vinculan directamente las responsabilidades y los medios de un puesto de trabajo con las demás funciones de dirección de personas, aunque todavía falta incorporar nuevos paradigmas que modifiquen ciertas condiciones que presentan muchos trabajadores.

En este contexto, en cualquier estructura organizativa¹⁴⁵ existen los llamados “flujos de trabajo” que hacen referencia a la manera en que se ordenan y diseñan las labores a fin de cumplir los objetivos de producción de bienes o servicios de la institución. Estos flujos de trabajo se llevan a cabo mediante un análisis previo con el fin de examinar cómo se crea o añade valor a los procesos continuos. El análisis del flujo de trabajo estudia cómo el trabajo pasa del cliente o usuario a la institución para conocer sus necesidades y dónde los trabajadores añaden valor mediante una serie de procedimientos, hasta el momento en que éstos últimos abandonan la institución en forma de productos o servicios para ir a las manos del cliente o usuario.

A menudo, el análisis del flujo de trabajo revela ciertos pasos o tareas que pueden combinarse, simplificarse o incluso eliminarse.¹⁴⁶ Aquí es donde pueden aplicarse las técnicas de reingeniería, término acuñado por Hammer y Champy para reformular integralmente el diseño total de los procesos organizacionales con el objetivo de obtener mejoras decisivas en costos, calidad, servicio y

145 La estructura organizativa se refiere a las relaciones formales e informales que mantienen las personas entre sí. Regularmente se representa mediante organigramas de diversa índole que forma parte del diseño de la institución. En la actualidad, se utilizan modelos llamados “sin delimitar” u horizontales, que permiten crear vínculos con clientes, proveedores y/o competidores tanto para asociar recursos organizativos en beneficio mutuo, como para fomentar la cooperación en un entorno incierto. Una característica peculiar es el fomento a la creación de equipos y la constante apertura y adaptación a los cambios.

146 Gómez-Mejía, Luis R., *et al. Op. cit.*, 1997. p. 96.

Dirección de recursos humanos...

velocidad.¹⁴⁷ La reingeniería se utiliza para identificar los puestos que pueden eliminarse o volver a combinarse a fin de mejorar los resultados de la institución.

Con este elemento, es necesario diseñar puestos de trabajo con el fin de organizar las tareas que deben llevarse a cabo en un cargo determinado. Así, los profesores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy definen el diseño de puestos como el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de actividades o tareas que deben realizarse en un puesto específico. Asimismo, argumentan que son tres los elementos que influyen en el proceso: el análisis de flujos de trabajo, la estrategia y la estructura organizativa; además, proponen cuatro formas distintas para diseñar un puesto de trabajo que son las siguientes:

- La simplificación de actividades;
- La ampliación y rotación del puesto de trabajo;
- El enriquecimiento del puesto, y
- El diseño del puesto de trabajo en equipos.¹⁴⁸

Una vez realizado el análisis de los flujos de trabajo y habiendo diseñado los puestos, la biblioteca o institución deberá definir las expectativas que tiene con respecto a cada uno de los trabajadores y/o comunicárselas. La mejor forma de hacerlo es mediante la siguiente técnica:

3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

De acuerdo con Mc Cormick,¹⁴⁹ se puede definir el objetivo general del análisis de puestos de trabajo como

147 Hammer, M. y Champy, J. *Reengineerign the Corporation*. New York: HarperCollins, 1993. p.32.

148 Véase Gómez-Mejía, 1997. pp. 106-109.

149 Mc Cormick, Ernest, Cunningham W. Joseph & Thornton, George C., "La predicción de los requisitos del trabajo por un análisis estructurado del trabajo". *Psicología del personal*, 1967, pp. 431- 440.

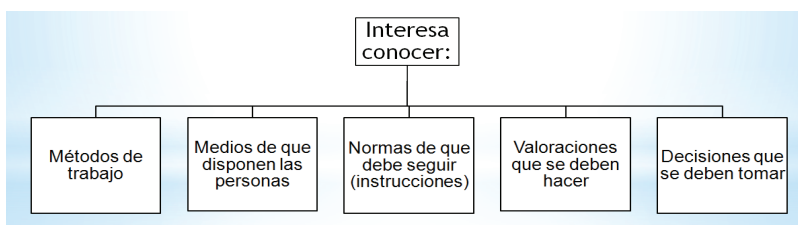
Análisis y descripción de puestos...

[...] la obtención, recopilación y organización sistemática de toda la información relevante de un trabajo determinado, y que puede ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la institución, como a la satisfacción, seguridad y comodidad de los empleados u operarios.

Con el análisis de puestos de trabajo, se pretende conocer, en primer lugar, las tareas y funciones que constituyen el contenido del mismo y como consecuencia, el cometido o cometidos que las personas realizan y las responsabilidades que conllevan. Además, es necesario saber cómo lleva a cabo el trabajo la persona; es decir, qué acciones debe realizar para desempeñar las funciones que se le han asignado. De este modo, interesa conocer:

- Los métodos de trabajo.
- Los medios de que disponen las personas.
- Las normas que debe seguir (instrucciones escritas o verbales que recibe).
- Las valoraciones que debe hacer.
- Las decisiones que debe tomar.

Figura 18. Análisis de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

A través del análisis de los puestos de trabajo, se obtiene información sobre las dificultades y exigencias que plantea el desarrollo de las tareas incluidas en éste, lo que a su vez permitirá conocer los requisitos físicos de aptitudes, conocimientos, personalidades e

Dirección de recursos humanos...

intereses que debe reunir la persona que realice dicho trabajo. En pocas palabras, permite establecer el perfil de las exigencias, aunque todo lo anterior puede seguir incompleto si no se conoce la razón por la que se lleva a cabo ese trabajo concreto: objetivos del mismo, qué ocurriría si no se hiciese, etcétera.¹⁵⁰ El análisis de puestos de trabajo proporciona la información necesaria para tratar de responder las siguientes preguntas que se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Preguntas que tratan de responder el análisis de puestos de trabajo

¿Qué hacen las personas en la institución?	- Funciones, tareas y actividades tanto físicas como intelectuales.
¿Por qué lo hacen?	- Justificación del puesto de trabajo. - Objetivo y finalidad de la tarea (resultados). - Relación de la tarea con el conjunto de actividades (interacción).
¿Cómo y con qué lo hacen?	- Métodos, normas, rutinas, máquinas, materiales, instrumentos y equipos.
¿Dónde y cuándo lo hacen?	- Lugar de trabajo: condiciones ambientales y peligrosidad. - Tareas periódicas y ocasionales. Organigrama. - Tiempo ocupado en cada tarea.
¿Qué exige el trabajo que se está analizando?	- Requisitos mentales (nivel de formación necesaria experiencia anterior, iniciativa). - Requisitos físicos (esfuerzo físico necesario, concentración visual, destreza y habilidades). - Responsabilidad (información confidencial, seguridad y supervisión, herramientas y equipos, etcétera).

Fuente: Cuadro tomado y adaptado de la obra de Antonio Paños Álvarez (coord.) y Antonio José Carrasco Hernández *Administración de recursos en unidades informativas*. Universidad de Murcia: DM, 2004. Colección Texto-Guía. p. 180.

Chiavenato¹⁵¹ sugiere tres métodos para obtener datos sobre puestos de trabajo:

150 Díaz Ramiro, Eva. “Análisis y descripción de puestos”. *Op. cit.*, pp. 9 y 10.
151 Chiavenato, Idalberto, 2002, *Op. cit.*, pp. 186-188.

Análisis y descripción de puestos...

1. La entrevista: que puede hacerse de manera individual o de forma grupal con aquellos que ocupen el mismo puesto y por medio de entrevistas con el supervisor que conoce los puestos que se deben analizar.
2. El cuestionario: sigue la misma ruta de la entrevista, sin embargo es ejecutado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y la rapidez para recoger información de un gran número de personas.
3. La observación: se aplica en puestos sencillos, rutinarios y repetitivos. Es común que este método emplee un cuestionario que deba ser realizado por el observador para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Los documentos derivados de este análisis se denominan “descripción de puestos de trabajo”.¹⁵²

3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de puestos de trabajo consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo del proceso de análisis de puestos de trabajo. Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

En opinión de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy,¹⁵³ existen descripciones específicas de puestos de trabajo que están relacionadas

152 El analista habrá de tener capacidad de análisis y síntesis, dotes de redacción y ser un buen entrevistador. Las dos fases en su formación serán las siguientes: a) adquisición de conocimientos sobre el trabajo que se va a realizar (leer material sobre la organización, manuales de entrenamiento de los operarios y que conozca a fondo los trabajos que se van a analizar) y formación técnica (que aplique los procedimientos y métodos que se van a usar, que esté familiarizado con estos).

153 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, 1997. p. 111.

Dirección de recursos humanos...

con las estrategias del flujo de trabajo que hacen hincapié en la eficacia, el control y la planeación detallada del trabajo. Estas descripciones se ajustan mejor a la estructura organizativa burocrática con divisiones bien delimitadas que separan las funciones y los distintos niveles, tal y como ocurre en muchas bibliotecas y otras instituciones.

No obstante, siguiendo los autores citados,¹⁵⁴ existe la descripción general de puestos de trabajo, la cual es una técnica relativamente nueva en donde las estrategias de flujo de trabajo hacen hincapié en la innovación, la flexibilidad y la planeación difusa del trabajo. Esta descripción se adecua mejor a las estructuras organizativas poco jerarquizadas o sin delimitar, en las que no existen grandes divisiones entre las funciones y los niveles.¹⁵⁵

Así, los documentos a elaborar en la descripción, regularmente facilitan la siguiente información:

1. Identificación del trabajo: compuesto por el nombre del trabajo (con letras mayúsculas), el nombre alternativo (en su caso), así como la división y el código del mismo. Es conveniente incluir en este apartado la dirección, el departamento y/o la sección en que está incluido dicho trabajo.¹⁵⁶
2. Resumen del trabajo: consiste en una breve descripción de las principales actividades incluidas en el propio trabajo y el papel que éste tiene en la institución. Se suele sugerir que se comience con una descripción general de los objetivos del trabajo, centrándose fundamentalmente en los resultados que se esperan.

154 *Ibíd.*, p. 21.

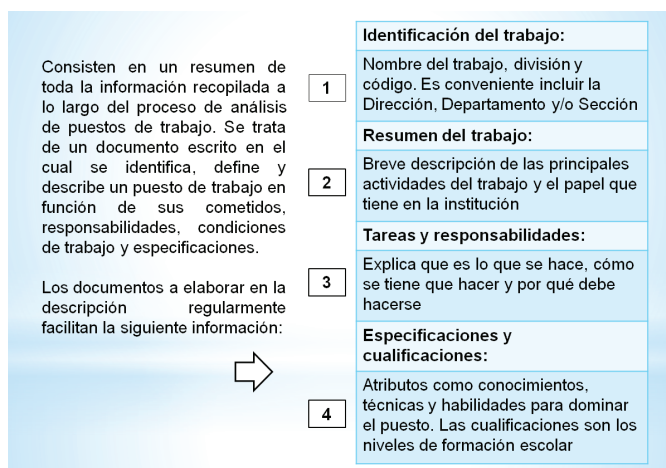
155 Al ser más flexible, esta descripción permite adaptarse a los nuevos paradigmas de dirección como la reingeniería de procesos, la gestión de la calidad total o la gestión del cambio, entre otros. Así, evita la aparición de barreras falsas entre las funciones de trabajo y el exceso de tareas o cometidos para ofrecer productos o servicios de forma eficaz y eficiente a los usuarios.

156 Díaz Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". *Op. cit.*, p. 44.

Análisis y descripción de puestos...

3. **Tareas y responsabilidades:** éste es el punto clave del documento, pues se explica qué es lo que se hace, cómo se tiene que hacer y por qué debe hacerse. Regularmente contiene las tres o cinco tareas más importantes del puesto y debe comenzar con verbos de acción como “inspecciona”, “asigna”, “programa”, “desarrolla”, “mantiene”, etcétera. Cuando sea posible, las tareas se describirán en el orden en el que se realizarán. Si esto no es posible, se ordenarán en función de su importancia.¹⁵⁷
4. **Especificaciones y cualificaciones:** las especificaciones son los atributos que se desea que reúna la persona que va a realizar el trabajo. Estos atributos son los conocimientos, las técnicas y habilidades para dominar el puesto. Por otra parte, las cualificaciones son los niveles de formación escolar (comprobables y con un total de horas de formación) aunado a los años de experiencia en el puesto o similar.

Figura 19. Especificaciones y cualificaciones de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

157 Ídem.

Dirección de recursos humanos...

Cabe mencionar que puede elaborarse un documento aparte para las especificaciones y cualificaciones que puede servir como auxiliar en la elaboración del catálogo de competencias clave para desempeñar un puesto de trabajo. La formación/titulación, experiencia previa, los idiomas, los conocimientos informáticos u otros conocimientos específicos, así como las competencias de personalidad y profesionalidad habrán de incluirse en dicho documento.

Junto a esos elementos, algunos autores como Bryson,¹⁵⁸ Olleros¹⁵⁹ y Díaz Ramiro¹⁶⁰ sugieren incluir en el documento de la descripción de puestos de trabajo aspectos como los siguientes:

- Resultados a lograr: útil como medida de evaluación del rendimiento.
- Combinación de tareas o relación con otros trabajos: vínculos de forma horizontal o vertical de los flujos de trabajo y/o procedimientos.
- Máquinas, instrumentos y materiales: tecnología y equipo utilizado, identificando sus nombres comerciales.
- Condiciones ambientales: temperatura, humedad, ruido, humos, vibraciones, riesgos y uso de trajes protectores.
- Responsabilidad sobre personas, presupuestos o bienes.
- Consecuencias del rendimiento o desempeño deficientes.
- Nivel de autonomía.
- Comentario final: es de decir, las observaciones.

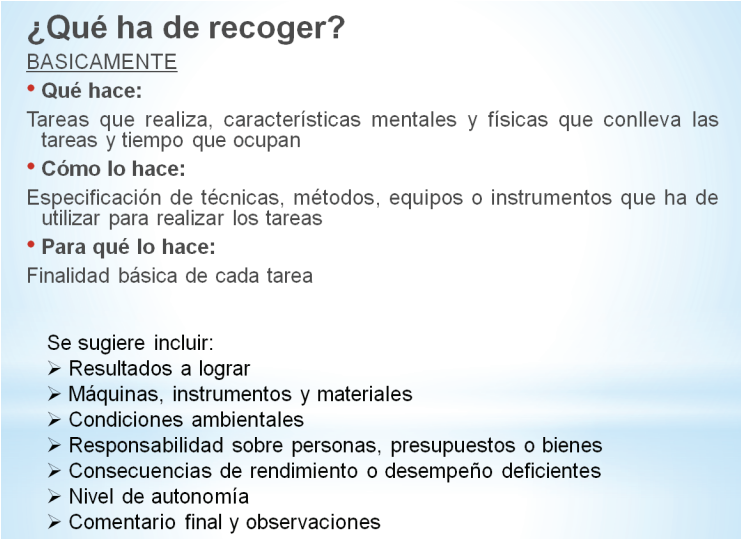
158 Bryson, Jo. *Effective Library and Information Centre Management*. England: Gower, 1990. p.409

159 Olleros Izard, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

160 Díaz Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". *Op. cit.*

Análisis y descripción de puestos...

Figura 20. Aspectos a considerar sobre la descripción de puestos de trabajo



¿Qué ha de recoger?

BASICAMENTE

- **Qué hace:**
Tareas que realiza, características mentales y físicas que conlleva las tareas y tiempo que ocupan
- **Cómo lo hace:**
Especificación de técnicas, métodos, equipos o instrumentos que ha de utilizar para realizar los tareas
- **Para qué lo hace:**
Finalidad básica de cada tarea

Se sugiere incluir:

- Resultados a lograr
- Máquinas, instrumentos y materiales
- Condiciones ambientales
- Responsabilidad sobre personas, presupuestos o bienes
- Consecuencias de rendimiento o desempeño deficientes
- Nivel de autonomía
- Comentario final y observaciones

Fuente: Elaboración propia.

También, recomiendan incluir la ficha de análisis o elaboración del documento que incluye los datos de la persona o analista que lo elaboró, el puesto que ocupa, la fecha, quién lo encargó y el objetivo del análisis. Para fines prácticos, se presentan ejemplos de documentos sobre descripción de puestos de trabajo para bibliotecarios en las figuras 21 y 22 de este capítulo, en los cuales se organiza y describe la información que se considera fundamental.

Dirección de recursos humanos...

3.2.1 DOCUMENTOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Figura 21. Descripción de un puesto de trabajo para bibliotecario

DENOMINACIÓN:	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN
DIVISIÓN:	DIRECCIÓN DE RECURSOS INFORMATIVOS
DEPARTAMENTO:	BIBLIOTECA
FUENTE(S):	Rogelio López López
ANALISTA:	Juan Hernández Pérez
FECHA DEL ANÁLISIS:	17 de marzo de 2019
RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO	
<p>El COORDINADOR DE SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN trabaja bajo la dirección del DIRECTOR DE LA BIBLIOTECA: programa el trabajo del conjunto de sus colaboradores; supervisa el trabajo de los bibliotecarios asistentes en esta área; coordina los programas de selección y adquisición, así como de desarrollo de colecciones; lleva registros diarios sobre su personal, equipamiento y materiales que ingresan a la biblioteca. Es un profesional de las operaciones diarias del servicio bibliotecario.</p>	
COMETIDOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO	
<ol style="list-style-type: none">Supervisa la evaluación cuantitativa y cualitativa de las colecciones existentes y planea la elaboración de normas, manuales de procedimientos, directorios de casas editoriales y empresas de información y formatos que auxilien en los procesos de selección y adquisición de materiales; analiza y evalúa el mercado editorial y de la información acorde a las necesidades y posibilidades de la institución; elige a los proveedores y editores que ofrezcan mejor calidad, precio y servicio; formula los procedimientos administrativos adecuados para las órdenes y recepción de material documental.Coordina la recepción de las obras y su revisión contra pedidos, así como la tramitación de los pagos correspondientes; establece convenios de canje, donación y cooperación con otras instituciones académicas u organizaciones públicas y privadas; fomenta la participación de la comunidad académica en actividades inherentes a la selección de materiales; coordina los eventos relacionados con las novedades editoriales e informativas.Formula estudios métricos para determinar la calidad y crecimiento de las colecciones; notifica el estado cuantitativo y cualitativo de los materiales documentales existentes.Ejecuta otra serie de cometidos y tareas que se le asignen.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none">Conocimiento de los principios y técnicas de supervisión.Capacidad para planear y organizar las actividades de otras personas.Capacidad para que sus ideas sean aceptadas y para guiar a un grupo o individuo a que realice una tarea.Capacidad para expresar las ideas en comunicaciones, tanto orales como escritas.	
CALIFICACIÓN MÍNIMA	
<p>Tres años de experiencia en jefaturas y estudios de posgrado en Biblioteconomía y/o Bibliotecología.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis y descripción de puestos...

Figura 22. Descripción de un puesto de trabajo para bibliotecario

DENOMINACIÓN:	BIBLIOTECARIO DE SERVICIOS AL PÚBLICO
DIVISIÓN:	DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO:	BIBLIOTECA
FUENTE(S):	Rogelio López López
ANALISTA:	Juan Hernández Pérez
FECHA DEL ANÁLISIS:	14 de mayo de 2019
RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO	
EL BIBLIOTECARIO DE SERVICIOS AL PÚBLICO colabora en un nivel semiprofesional en las operaciones diarias de los servicios bibliotecarios.	
COMETIDOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controla la circulación (préstamos y devoluciones) de los materiales bibliográficos y su ordenamiento en la estantería; organiza el área de reserva; proporciona el servicio de préstamo interbibliotecario. 2. Asesora y orienta a los usuarios en el uso de los servicios bibliotecarios, así como el manejo de las fuentes de documentación impresas y en las bases de datos o publicaciones electrónicas disponibles en Internet. 3. Verifica las transacciones de los usuarios y elabora estadísticas periódicamente; tramita credenciales de la biblioteca. 4. Mantiene el orden en las áreas de lectura. 5. Colabora en la realización de visitas guiadas y pláticas para los usuarios de la biblioteca. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para traducir su conocimiento teórico sobre Bibliotecología en conocimientos prácticos. Demostrar que conoce la institución. 2. Conocimiento general y capacidad para controlar y asesorar las peticiones de información. 3. Conocimientos básicos de informática de un sistema de automatización bibliotecaria. 4. Capacidad para organizar eficaz y efectivamente su propio trabajo después de las instrucciones iniciales. Capacidad para relacionarse con las personas y resolver sus necesidades de información. 5. Personalidad emprendedora y dinámica. Actitud proactiva y de servicio. 	
CALIFICACIÓN MÍNIMA	
Haber realizado estudios reconocidos o certificados que le concedan una graduación en Biblioteconomía. Se dará preferencia a los que tengan previa experiencia de trabajo en una biblioteca o centro de información.	

Fuente: Elaboración propia.

Dirección de recursos humanos...

Debido a que por su naturaleza los puestos de trabajo en las bibliotecas se centran actualmente en las tecnologías de la información, los cambios constantes en estas tecnologías harán que las actualizaciones de las descripciones de puestos de trabajo sean una importante labor a desarrollar en nuestro ámbito.¹⁶¹

Finalmente, diremos que estamos de acuerdo con Bryson¹⁶² cuando sugiere que las descripciones de puestos de trabajo necesitarán de iniciativas e innovaciones continuas para lograr ser efectivas, pues de otro modo serán irrelevantes y se ignorarán.

3.3 DISEÑO DE PERFILES PROFESIONALES

Uno de los nuevos paradigmas en el análisis y la descripción de puestos de trabajo está centrado en destacar el perfil profesional de los candidatos que van a ocupar o ascender a un cargo determinado dentro de la institución.

El perfil profesional se puede definir como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo. Su descripción permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la institución. De esta manera, si elegimos un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en su desempeño.

Los procedimientos para diseñar los perfiles, se pueden concretar en dos tipologías de acuerdo al grado en que se desee profundizar: el perfil desarrollado o descriptivo y el perfil simplificado.

161 El valor de las descripciones de trabajo depende muchísimo de cómo se utilizan y se actualizan en la biblioteca. En el mejor de los casos, su valor se extiende más allá de la fase de contratación. Deberían referirse al momento de la evaluación del personal y de su planeación. Para ser verdaderamente valiosas, deberán estar orientadas hacia resultados y estar escritas en términos dinámicos para permitir cambiar los entornos del trabajo.

162 Bryson, *Op. cit.*, 1990. p. 121.

Análisis y descripción de puestos...

a) Perfil desarrollado o descriptivo

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según su situación actual. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la institución, en las que se describen y analizan las actividades o funciones encomendadas; la formación requerida; la formación básica; la formación específica; el conocimiento o dominio de idiomas; la experiencia; las competencias; los conocimientos específicos, y las capacidades o aptitudes directivas.

Este procedimiento se caracteriza por no requerir necesariamente la definición previa del inventario o catálogo de competencias, dado que en las entrevistas se puede recabar esta información al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

b) Perfil simplificado

Este perfil consiste en definir y valorar las diferentes competencias en grandes apartados como la comunicación y la dirección, como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Suele concebirse como una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la dirección del sistema.

En este procedimiento, los directivos son los encargados de realizar el perfil de puestos dentro de su área de responsabilidad.¹⁶³

3.4 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN BIBLIOTECAS Y OTRAS INSTITUCIONES

Ante cualquier puesto de trabajo, nos deberíamos plantear cuestiones sobre ¿qué pasaría si no existiera?, ¿por qué lo tenemos?, ¿qué aporta a la institución? O, más específicamente, ¿cuál es el retorno de la inversión respecto del salario que se está pagando? Estos aspectos tan obvios, muchas veces son olvidados en las instituciones.

163 Díaz Ramiro, Eva. "Gestión de Recursos Humanos por Competencias". *Op. cit.*, pp. 13 y 14.