

# **FECIES 2015**



## **COMPILADORES:**

**M<sup>a</sup> Teresa Ramiro, Tamara Ramiro-Sanchez y M<sup>a</sup>Paz  
Bermúdez (Comps.)**

**ISBN: 978-84-617-6293-4**

***FECIES 2015***

**Autor: XII FORO INTERNACIONAL SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN Y DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (FECIES). Sevilla (España), 9-11 de Julio de 2015.**

**Compiladores: M<sup>a</sup> Teresa Ramiro, Tamara Ramiro-Sanchez y M<sup>a</sup> Paz Bermúdez**

**Edita: Asociación Española de Psicología Conductual (AEPC).  
CIF: G-23220056  
Facultad de Psicología.  
Universidad de Granada.  
18011 Granada (España).  
Correo electrónico: [info@aepe.es](mailto:info@aepe.es). Web: <http://www.aepe.es>.  
ISBN: 978-84-617-6293-4**

**NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos de los capítulos publicados en el libro “FECIES 2015”, son de responsabilidad exclusiva de los autores; asimismo, éstos se responsabilizarán de obtener el permiso correspondiente para incluir material publicado en otro lugar.**

**LA GESTIÓN CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS POR  
COMPETENCIAS EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS: ALGUNAS  
REFLEXIONES EN EL ENTORNO EVALUATIVO DE LA GESTIÓN DE LA  
CALIDAD**

**Carmen Jorge-García-Reyes**

*Universidad Carlos III de Madrid*

**Resumen**

La calidad se ha convertido hoy en el principal factor de legitimidad de la actuación de las Instituciones de Educación superior ante sus Stakeholders, y la evaluación, en el componente necesario para lograr la mejora organizativa postulada por los modelos de gestión que vienen adoptando en su compromiso por la excelencia. En este contexto, las bibliotecas universitarias, fundamentales para encarar los nuevos retos surgidos en el ámbito de la docencia, investigación y transferencia de conocimiento, han asumido también la necesidad de crear y consolidar un nuevo funcionamiento orientado al logro de resultados de valor. Vinculado con la Filosofía de la Gestión de la Calidad Total, éste resalta la importancia de los recursos humanos puesto que son las competencias individuales las que permiten a la biblioteca crear y mantener las *competencias distintivas clave* a nivel corporativo. Desde esta perspectiva, la ponencia, a partir de un análisis bibliográfico representativo, reflexiona sobre las aportaciones que la *Gestión por Competencias* ofrece, como modelo de gestión integral de recursos humanos, a la gestión organizativa de las bibliotecas; ámbito donde se hace ineludible su incorporación y evaluación ante el creciente papel que se otorga a aquellas en el logro de la calidad de los servicios.

**Abstract**

Quality has become the principal factor for legitimacy in the activities of Higher Education Institutions in the eyes of their Stakeholders and evaluation, as the necessary component to achieve the organizational improvement postulated in management models that are adopted in their commitment to excellence. In this context, university libraries, essential to confronting new challenges in the areas of teaching, research and

knowledge transfer, have assumed the need to create and consolidate a new function oriented toward achieving value results. Linked with the philosophy of Total Quality Management (TQM), this highlights the importance of human resources, since they are their individual skills that make it possible to create and maintain in the library, the distinctive key competencies on a corporate level. From this perspective, the report, based on a representative analysis of the professional literature reflects on the contributions that Competency Management offers as a model for complete human resources management, to the organizational management of libraries, an area where its incorporation and evaluation are unavoidable in the face of the increasing role given to human resources competencies in achieving quality of service.

### **Introducción**

La Sociedad del Conocimiento, que convierte el Capital Intelectual en el principal activo de las organizaciones para responder a los retos del entorno, y a la innovación, en factor esencial de su capacidad de respuesta para mejorar su eficacia y aumentar su competitividad, adscribe un papel fundamental a las universidades como agentes clave en el ámbito de la Enseñanza Superior, la investigación científica y el sistema de I+D+I de la comunidad social en la que se integran, siendo protagonistas del proceso de transferencia del conocimiento a la sociedad, comprometidos con el crecimiento y el Desarrollo Sostenible (Bueno, 2007). En este contexto surge el compromiso por la excelencia en las universidades y la calidad aparece como principal factor de legitimidad por el juzgar su actuación global y la de sus distintas unidades administrativas y de servicios. A ello ha venido a contribuir la responsabilidad creciente que se les demanda por rendir cuentas de la actuación que desarrollan con los recursos puestos a su disposición, más allá del cumplimiento formal de las normas (*accountability*), y por lograr resultados que justifiquen, por el valor que aportan a sus diferentes stakeholders, la inversión económica realizadas en ellas (*value for money*) (Jorge, 2011).

En este escenario, las bibliotecas no sólo han ido evolucionando hacia un nuevo modelo de biblioteca, aquella que se concibe como parte activa y esencial de un sistema dinámico en el que se integran todos los recursos que dan soporte a las actividades de aprendizaje e investigación en la Universidad y donde se da la convergencia de distintos

servicios de apoyo a la comunidad universitaria, el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), sino también, han ido adoptando sistemas de gestión de la calidad, que, entendidos como procesos estructurados, dispositivos organizativos, responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo su gestión, se han ido articulando, bien siguiendo una norma (ISO 9000), bien uno de los modelos de excelencia que hacen operativa la Gestión de la Calidad Total (TQM: Total Quality Management) y que, en la práctica, tal como registra la adopción mayoritaria del Modelo de Excelencia creado por la European Foundation for Quality Management (modelo EFQM) son dominantes en Europa y España en su aplicación bibliotecaria (Jorge, 2011).

La incorporación de los postulados TQM al funcionamiento organizativo de las bibliotecas trae consigo importantes cambios para su gestión, en tanto conjunto de funciones y técnicas integradas que deben aplicar de forma necesaria los cuadros directivos, como responsables del trabajo de otros, para poder lograr los objetivos corporativos (Galyani y Moballegghi, 2008): la conceptualización de la biblioteca como sistema abierto al entorno compuesto por conjuntos de procesos interfuncionales orientados al usuario/cliente; la adopción de la búsqueda de la mejora continua como principio-guía de la gestión; la consideración de la evaluación como condición necesaria para incentivar la mejora del comportamiento organizativo o la necesidad de inducir a nivel corporativo procesos que generen conocimiento y ayuden a aplicarlo, puesto que no hay mejora sin conocimiento y no hay conocimiento sin aprendizaje, lo que determina que el conocimiento, individual y colectivo, se constituya en foco prioritario de interés y que el aprendizaje se convierta en factor organizativo clave, por el que “aprender a aprender” nuevos conocimientos de forma permanente.

### **Método**

En esta línea, a partir de una revisión bibliográfica significativa, se persigue resaltar la importancia que adquieren, los RRHH en la generación, desarrollo y aplicación del conocimiento corporativo, en tanto creadores y portadores de conocimiento, y se plantea la necesidad de que las bibliotecas revisen los sistemas de Gestión de recursos humanos que tradicionalmente emplean, ya que son los conocimientos, habilidades, actitudes y características individuales de las personas que

las conforman (*competencias personales*), las que permitirán a la biblioteca desarrollar sus *core competencies*, las *competencias corporativas clave* que necesita para lograr un rendimiento superior y obtener y mantener a largo plazo ventajas competitivas sostenibles (Sathy, 2004).

### Resultados

Desde la perspectiva organizativa y en el marco de la Gestión de la Calidad Total, la *Gestión por competencias* se constituye como el *estilo de gestión de RRHH* que sitúa a éstas en el eje de dicha gestión y en el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que la organización pretende atraer, desarrollar y reconocer entre su personal; tanto más importantes, si se tiene en cuenta que, especialmente en las organizaciones de servicios, la calidad no sólo es evaluada en su dimensión técnica, esto es, por la adecuación a requisitos previamente establecidos en procesos, productos o servicios, sino y especialmente, en su dimensión funcional, es decir, por la forma en que se percibe el momento de interacción entre el destinatario y el proveedor del servicio: el llamado por Grönroos (1994) “momento de la verdad”, en el que el comportamiento del personal condiciona la percepción de la calidad, vinculada con los elementos intangibles que presenta todo servicio en tanto prestación.

Las *competencias en el ámbito laboral* se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que demuestra una persona en el cumplimiento de sus tareas, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos corporativos. Su relevancia, reconocida por el papel que se les ha ido adjudicando en la bibliografía profesional y en distintas normas (UNE, 2003; UNE-ISO, 2015), descansa en la asunción de que todos los miembros de la organización son responsables de la calidad y de que es su comportamiento individual y colectivo el que determina la creación de las competencias distintivas únicas que llevan a la organización a diferenciarse de sus competidores.

La identificación de las *competencias corporativas clave* será, por tanto, la que oriente la implantación del modelo de gestión integral de RRHH basado en competencias. Este proceso, que permite la adaptación de los perfiles profesionales al *Plan Estratégico* corporativo, al unir competencias individuales y objetivos organizativos, incluye las siguientes fases (Observatorio del 3 Sector de BizKaia, 2013):

a) análisis de la estrategia de negocio, b) identificación de competencias organizativas clave, c) identificación de las competencias necesarias en el personal de la organización, d) elaboración del Diccionario corporativo de competencias (que describe como comportamientos observables el perfil de competencias requerido en el contexto laboral de la organización), e) comparación entre perfil real y perfil requerido (entre competencias existentes y competencias necesarias a partir del análisis de puestos de trabajo) y f) gestión de las diferencias.

Esta última fase implica desplegar, observando las competencias, las acciones necesarias en todos los procesos de Gestión de Recursos Humanos:

- Optimización y aprovechamiento de las competencias existentes (adecuación de Puestos de trabajo, Adscripción de las personas a los puestos y Planes de carrera).
- Captación de nuevas competencias (Reclutamiento y Selección).
- Creación y desarrollo de competencias no existentes (Formación, Entrenamiento y Desarrollo del personal).
- Compensación por adquisición de competencias (Evaluación del desempeño y Remuneración).

### **Conclusiones**

A la luz de lo expuesto, la *Gestión por Competencias* ofrece a las bibliotecas universitarias, en el marco de actuación de la gestión de la calidad, la oportunidad de mejorar su gestión de personal desde la concepción de su funcionamiento como organización de servicios y sistema abierto y adaptativo al entorno; y ello, aun cuando los puestos de trabajo sigan siendo en ellas referencia obligada, dada la titularidad pública mayoritaria que presentan (Salvador, 2003). Las ventajas que su adopción ha venido registrando en el sector empresarial constituyen un buen motivo para su incorporación, que, en todo caso, se hace ineludible ante el desarrollo de perfiles académicos y profesionales basados en competencias y el creciente papel que se viene otorgando a las competencias en el ámbito organizativo.

### **Referencias**

Bueno, E. (2007). La tercera misión de la universidad: el reto de la transferencia del conocimiento. *Mi+d*, 41. Recuperado el 3 de julio de 2015, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista41/tribuna/tribuna2.asp>

- Galyani, G., y Moballeghi, M. (2008). Total Quality management in library and information sectors. *The Electronic Library*, 26(6), 912-922.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de los servicios*. Madrid: Díaz Santos
- Jorge, C. (2011). Acreditación y certificación de la calidad en bibliotecas universitarias: la experiencia española. En J. Lau (Comp.), *Satisfacción de usuarios. Evaluación Integral de bibliotecas* (pp. 137-151). México, D.F. etc: Universidad Veracruzana; Library Outsourcing Service; Alfagrama.
- Observatorio del 3 Sector de Bizkaia. (2013). *Gestión de competencias clave en las organizaciones del Tercer Sector Social*. Recuperado el 2 de julio de 2015, de [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1437\\_CAST-gestion07.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/1437_CAST-gestion07.pdf)
- Salvador, L. (2003). Perfiles profesionales i gestió por competencies a les biblioteques públiques. *bid: Biblioteconomia i Documentació*, 11. Recuperado el 2 de julio de 2015, de [http://bid.ub.edu/consulta\\_articulos.php?fichero=11salvad.htm](http://bid.ub.edu/consulta_articulos.php?fichero=11salvad.htm).
- Sathy, S. (2004). The core competencies of library professionals in fusion libraries. En *Conference IFLA-INTAMEL 2004*. Recuperado el 1 de Julio de 2015, de <http://archive.ifla.org/VII/s46/conf/sing3p04.pdf>
- UNE 66173. (2003). *Los recursos humanos en un Sistema de Gestión de Calidad: Gestión de las competencias*. Recuperado el 2 de julio de 2015, de [http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0029960#.VZ9JYF\\_tmko](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0029960#.VZ9JYF_tmko)
- UNE-ISO 10018. (2015). *Gestión de la calidad: Directrices para la participación activa y la competencia de las personas (ISO 10018:2012)*. Recuperado de [http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0054835#.VZ9Kal\\_tmko](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0054835#.VZ9Kal_tmko)