



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Plan de adecuación de la gestión en una Biblioteca Universitaria

Un enfoque profesional y sistémico

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

AUTOR: Lic. MARCOS GABRIEL BELOSO - D.N.I. 20845461

DIRECTOR: Mg. CLAUDIO ALONZO

Junio 2022

Agradecimientos

Mi gratitud es para todas aquellas personas, amigos, familia, compañeros de trabajo, colegas profesionales y docentes que confiaron y alentaron mi proyecto de formación. Supieron acompañarme con sus palabras de aliento y buenos deseos en los momentos oportunos. A todos, gracias.

Dedicatoria

Este trabajo y el empeño por lograr un objetivo de tanta envergadura desde el punto de vista académico en mi proyecto de personal , está realizado en memoria a una Maestra de la vida, que con segundo grado de primaria, supo con su magia iluminar mi camino y marcar mi norte. Sin su sabiduría, estoy seguro de que no habría llegado hasta aquí. Salustiana Medina, mi abuela.

ÍNDICE

1.	Introducción	5
2.	La organización	7
3.	Situación problemática	8
4.	Objetivos	10
4.1.	Objetivo general	11
4.2.	Objetivo específico	11
5.	Justificación	11
6.	Metodología	12
7.	Encuesta interna	14
7.1.	Estadísticas	14
8.	Descripción breve	15
8.1.	Modalidad de gestión	16
8.2.	Liderazgo	17
8.3.	Característica de los Procesos	17
8.4.	Servicios al público	18
8.5.	Gestión del conocimiento	18
8.6.	Comunicación	19
8.7.	Comportamientos de la motivación	19
9.	Marco Conceptual	20
9.1.	Biblioteca universitaria: definiciones	23
9.2.	La Biblioteca: nuevo modelo	26
9.2.1.	Cambio	31
9.2.2.	Adaptación	34
10.	Biblioteca: un enfoque organizacional	35
10.1.	Organización: definiciones	37
11.	Adecuación	40
11.1.	El aporte sistémico	46
11.	Organización que aprende	48
13.	Propuesta	55
13.1.	Gestión: un cambio de enfoque	57
13.1.1.	Planeamiento estratégico	61
14.	Mejora de la gestión desde el liderazgo	65

14.1.	Acerca de la función del liderazgo	70
14.2.	Aportes a la gestión desde el pensamiento estratégico	72
14.3.	Aportes a la gestión desde el pensamiento sistémico	77
14.4.	Aportes a la gestión desde la IE (inteligencia emocional)	78
15.	Gestión del conocimiento: herramienta para el cambio	93
15.1.	Factores críticos del conocimiento	95
16.	Comunicación: aliada de la gestión	99
16.1.	Comunicación interna	104
17.	Motivación: su importancia en la gestión	106
18.	Los RR.HH.: el actor fundamental	112
19.	Hacia un nuevo contrato psicológico	115
20.	Cultura organizacional	120
20.1.	Cambio cultural	128
21.	Costo beneficio	131
22.	Conclusiones/recomendaciones	132
23.	Bibliografía	139
24.	Anexos	143

1. Introducción

El lector encontrará en este trabajo, una propuesta de adecuación y cambio para una biblioteca universitaria. El título podría inducir a pensar que se trata de una guía de instrucciones para implementar modificaciones tendientes a conseguir mejoras, sin embargo, el foco está puesto en un aspecto de particular interés, **la gestión**. Para abordar el tema, se recurre a diferentes autores provenientes de distintas disciplinas: administración, sociología, bibliotecología, RR.HH, psicología social, de inteligencia emocional, de coaching, entre otras especialidades, de los se toman aquellos conceptos considerados relevantes conforme a la propuesta.

El lector descubrirá en cuanto avanza con la lectura, que hay un sentido académico en el formato. Es decir, se presenta el concepto con la explicación y se dan las razones de porque es viable su elección y su aplicación en la gestión. Esto se debe principalmente, a que este trabajo será evaluado por un cuerpo de docentes de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, como requisito para la aprobación de la Maestría en Recursos Humanos.

Esta es una propuesta disruptiva para la historia administrativa de la biblioteca elegida, porque no hay antecedentes de una propuesta integradora de todas las partes que busca producir un quiebre entre dos modelos a favor de una mejora sustancial en todos los aspectos, y salir de un modelo simplista de reducción de variables que puede brindar una respuesta única, por otro modelo donde la complejidad ofrece una multiplicidad de otras variables que enriquecen las discusiones que llevan a la toma de decisiones más efectivas. Se hilvanan un conjunto de ideas y de conceptos que apuntan al enriquecimiento del responsable ocasional que conduce el accionar de la biblioteca en el presente y que además puedan ser de utilidad para gestiones venideras.

En el desarrollo, entre los conceptos que se mencionan y se analizan, están los de **organización, gestión, liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, motivación, organización que aprende, contrato psicológico, R.R.H.H., y cultura organizacional**. Cada uno de ellos, conforman la estructura del Trabajo Final de Maestría, que contiene en su interior el germen de un cambio sustancial para la organización, como el **cambio cultural**.

Por tratarse de un Trabajo Final de Maestría y no de una Tesis convencional, difiere de ésta, sin perder la rigurosidad en la aplicación de su contenido. En tal sentido, el trabajo **no propone una hipótesis de investigación**, no obstante, se trabaja con un propósito que guía el proceso y su elaboración. Por la misma razón, no se hace un recorrido a través de la literatura, lo que se refiere al **estado del arte**, sobre la problemática que aquí se presenta.

Por otra parte, se podrá observar que el proyecto se centra particularmente en la gestión. La razón, es porque desde ese lugar es desde donde se pueden diseñar e implementar los cambios. Además de la posibilidad de su implementación, subyace en él, la invitación a reflexionar y a repensar la forma de gestionar la biblioteca universitaria y en particular la que se va a analizar, en entornos complejos.

El lector va a encontrar un punto especialmente dedicado a la propuesta teórico-práctica, sin embargo, notará que desde el marco conceptual, se irá trabajando acerca del perfil que se le quiere aplicar a la organización, hasta llegar a la o las conclusiones finales donde se refuerza la postura personal acerca del cambio

El trabajo está estructurado en cuatro ejes principales. Una breve presentación de la organización, el marco conceptual, la propuesta y la conclusión, con el correspondiente desarrollo para cada punto.

2. La organización

Se trata de la biblioteca universitaria pública “Profesor Emérito Alfredo L. Palacios”, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A. Está unida a la historia de la Facultad, desde su nacimiento en 1913, a partir de la biblioteca que existía en la Escuela Superior de Comercio “Carlos Pellegrini” y de las colecciones particulares de José León Suárez, Eleodoro Lobos, Jorge Cabral y Carlos Rodríguez Echart, entre otros.



Fig. 1 fuente: Imagen tomada en el Departamento Circulante

Desde principios de 1940 ocupa el mismo espacio que anteriormente ocupaba la biblioteca de la Facultad de Medicina, en el sector Uriburu del primer piso del que hoy se denomina Edificio Histórico.

Es una de las bibliotecas más importantes de la especialidad y atiende una población de 50.000 estudiantes, 4.000 docentes y 600 investigadores. Su política de puertas abiertas y su amplio horario convoca a estudiantes, docentes, investigadores y funcionarios de otras facultades, universidades y otros organismos.

En su misión, la biblioteca destaca que,

“contribuye con los estándares de excelencia académica de esta casa de Altos Estudios siendo parte de las actividades de docencia, investigación, y extensión de la Facultad a través de la prestación de servicios de capacitación y acceso a la información, garantizando el derecho y el acceso a la información a través de la prestación de servicios que implican la producción, selección, registro, accesibilidad y difusión de recursos de información propios o en red, tanto impresos como electrónicos”¹

Ella, ocupa un lugar de privilegio en la estructura orgánica de la facultad, por su ubicación, por su estructura edilicia y porque una parte es patrimonio cultural, razón por la cual, recibe el apoyo constante para la renovación y los cambios que demanda la cuarta revolución industrial (tecnología) así como la actualización del fondo bibliográfico básico para satisfacer la necesidad de las carreras que se dictan en la Facultad.

“La biblioteca es el corazón de la universidad, ocupando un lugar central y básico, como recurso que ocupa y sirve a todas las funciones de una universidad: enseñanza e investigación, creación de nuevo conocimiento y la transmisión a la posteridad de la ciencia y la cultura del presente”².

Este texto aparece en el informe Atkinson (“The Atkinson Report” de 1976) del British University Grants Committee (U.G.C.).

Se toma esta afirmación como disparador y aproximación para abordar el proyecto y fundamentar los conceptos desde la teoría con una variada literatura y desde distintos ángulos teóricos.

3. Situación problemática

¿Qué es una situación problemática?

¹ <https://www.economicas.uba.ar/biblioteca/>.

² Informe Atkinson (“The Atkinson Report” de 1976) del British University Grants Committee (U.G.C.).

“Una situación problemática es la presencia o ausencia de un hecho, desarrollo o no de una actividad, y, prestación o no de un servicio que afecta el logro de los objetivos de un sistema y organización”.

La Biblioteca de la F.C.E., es una de las más importantes en el ámbito de la Universidad de Buenos Aires. Tiene un fondo bibliográfico antiguo de relevancia para historiadores e investigadores, también cuenta con un fondo bibliográfico básico que se actualiza periódicamente para acompañar el procesos de aprendizaje de los estudiantes de grado que cursan las distintas carreras en la Facultad.

Por su arquitectura y por los espacios amplios para el estudio tanto individual como en grupo, la hacen una de las elegidas a la hora de buscar comodidad y amplitud horaria en los servicios. Sin embargo, puertas adentro, presenta algunas dificultades, que son factibles de mejora a partir de la implementación de un modelo de gestión que contemple la dinámica organizacional y los cambios actuales.

La dirección de la biblioteca siempre ha estado a cargo de personal administrativo de planta permanente. Con una particularidad, no siempre quien ocupó el cargo de director fue un profesional bibliotecario. Los últimos veinte años confirman este dato.

En la actualidad, teniendo en cuenta los avances en tecnología, la circulación de la información y las comunicaciones, pero fundamentalmente, los cambios en el entorno que rodea a la biblioteca, demandan que la metodología de gestión de la biblioteca apunte al mejoramiento de los procesos internos, de los servicios a usuarios y lo más importante, a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores. A priori, se puede afirmar que trabajar en cada uno de ellos, han de impulsar un crecimiento y desarrollo sustancial de la biblioteca, para lo cual se necesitan criterios y competencias que faciliten alcanzar esos objetivos.

Por otra parte, los trabajadores no identifican con facilidad algún tipo de liderazgo dentro de la biblioteca que guíe las acciones, lo que pone de manifiesto, en cierto modo, una sensación de desamparo, en ocasiones acompañada por la incertidumbre y el desgano. En cuanto a las áreas de trabajo, se distinguen espacios parecidos a una “isla”, es decir, que cada área trabaja con una mínima conexión con las demás. Estas afirmaciones surgen de la encuesta realizada que se incluye más adelante en este trabajo y de la experiencia personal como integrante de los trabajadores.

Si bien existe un cargo superior (Subsecretaría) por fuera de la estructura administrativa que oficia de intermediario entre la estructura política y la administrativa propiamente, la gestión y la toma de decisiones tomadas allí, tienen un sesgo eminentemente técnico, están orientadas más a los resultados y a la parte institucional dejando de lado la problemática entre sectores y la mejora en todas las áreas de la organización, especialmente las relaciones humanas.

Estas dificultades, determinan una serie de preguntas orientadas al abordaje de la problemática con el fin de proponer soluciones viables, consistentes y que sean sostenibles en el tiempo.

Entre otras preguntas, éstas son algunas a las que la propuesta busca ofrecer respuestas:

- ¿Cómo afecta la falta de competencias técnicas y profesionales en la gestión?
- ¿Es posible alcanzar mejoras, atendiendo casos de desvíos puntuales?
- ¿Qué herramientas se pueden implementar para resolver las dificultades?
- ¿Es posible desarrollar una estrategia de cambio y transformación mirando la biblioteca como un todo?

4. Objetivos

El propósito que se plantea con el trabajo es producir **un conocimiento que permita operar sobre la realidad actual de la biblioteca desde diferentes**

perspectivas, apalancado por un conjunto de aportes técnico-profesional y sobre todo, que éste conocimiento permita ampliar la visión para la toma de decisiones, teniendo en cuenta los cambios y las tendencias relacionadas con la gestión en las organizaciones modernas.

De lo anterior, surgen los siguientes objetivos:

4.1 Objetivo General: elaborar y presentar un proyecto, desde el punto de vista del que gestiona, para el abordaje profesional de las dificultades y que sirva para encaminar **los cambios y la transformación** que se propone para la biblioteca, fundamentados en teorías y prácticas de la gestión moderna y actual, implementados en organizaciones de primer nivel, teniendo en cuenta además, el aporte de las TIC's, y los conocimientos y la experiencia del personal, para que la biblioteca adquiriera una dinámica profesionalizada y eficiente, donde la calidad sea una distinción sobresaliente de la misma.

4.2. Objetivo Específico: fundamentar la necesidad de adecuar la gestión de la biblioteca y generar las acciones de cambios necesarias para la transformación.

5. Justificación

Presentar una enfoque diferente de gestión para la biblioteca, a partir de conocimientos y herramientas adquiridas en la maestría de Recurso Humanos y de la experiencia laboral en la organización obtenida como integrante de los miembros Nodocente de la organización, con la finalidad mejorar y aumentar la efectividad de los procesos, mejorar los servicios, mejorar la calidad de vida laboral del personal, y fundamentalmente agregar valor a la gestión aplicando el

aprendizaje adquirido en la maestría. Esto permitirá que esté organizada de acuerdo con los estándares de gestión modernos y actualizados y sobre todo, impactará en el principal producto: **el servicio al cliente**. Se busca elevar el estatus de la biblioteca para ubicarla entre las mejores, entre aquellas que son de la misma clase. La gestión desarrollada con criterios técnico-profesionales impacta en todos los niveles de la organización, en el interior y también en la imagen externa de la misma.

6. Metodología

El punto de partida de este proyecto se enmarca dentro un **propósito** de trabajo como guía del proceso:

Alcanzar niveles sustanciales de mejora en todas las áreas de la biblioteca, implementando un modelo que incluya competencias profesionales y el aporte de lo sistémico, que favorezca el cambio de formato de la gestión, del modelo de gestión clásico y conservador vigente, hacia un modelo adecuado a las demandas del mundo actual.

El corte temporal para el análisis, se ubica entre el año 2000 y el año 2022.

Para la realización del proyecto, en la recolección de información se utilizó un modelo mixto³, cuantitativo y cualitativo. Entre los instrumentos utilizados se encuentran:

- Observación de campo
- Entrevistas individuales con el personal **para conocer la forma de gestionar de cada sector**, sobre todo, se busca conocer el o los mecanismos **procedimentales, administrativos** mediante los cuales se desarrollan los procesos más importantes dentro la organización.

³ Hernández Sampieri y otros. Metodología de la investigación. Ed. McGraw Hill. 5ta.ed. 2010

- Una encuesta enviada por mail a cada uno de los trabajadores, para obtener más información sobre aspectos que influyen en su situación actual en la Biblioteca.

Como producto de lo anterior, surgirá un diagnóstico que incluirá aquellos aspectos que son factibles de cambio o mejora, con la finalidad de alcanzar el objetivo fundamental: conducir la biblioteca hacia la adecuación y profesionalización.

Entre esos aspectos, se encuentran los siguientes:

- Modalidad de Gestión
- Liderazgo
- Características de los procesos
- Enfoque de servicio al público
- Gestión del Conocimiento
- Comunicación
- Comportamientos de Motivación-compromiso-responsabilidad

Con la finalidad de enriquecer la propuesta, se estableció comunicación vía mail con distintos trabajadores de otras bibliotecas de Facultades pertenecientes a la Universidad de Buenos Aires, con la finalidad de recabar información y al mismo tiempo, tener una aproximación al funcionamiento, desde el punto de vista de la gestión de las mismas. Previamente se les consultó si aceptaban colaborar con el proyecto, una vez que aceptaron, se les envió la encuesta, consultando sobre aquellos aspectos más relevantes para el trabajo.

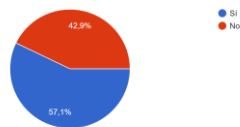
Teniendo en cuenta la información recogida, analizando cada uno de los puntos, principalmente los obtenidos entre los trabajadores de la biblioteca Prof. Emérito Alfredo L. Palacios, se hace una descripción breve de aquellos puntos que se consideran críticos para el buen funcionamiento y operatividad.

7. Encuesta interna

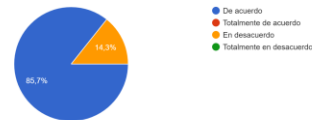
En este punto, se incluyen algunas de las preguntas de la encuesta realizada entre los 21 miembros de la biblioteca. Están agrupadas de modo arbitrario, ya que son, a criterio personal, las más importantes para guiar la elaboración de la propuesta. La información completa se encuentra entre los anexos al final.

7.1 Estadísticas

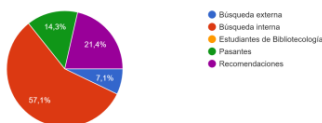
1. La Biblioteca está dirigida por un profesional de la Bibliotecología
14 respuestas



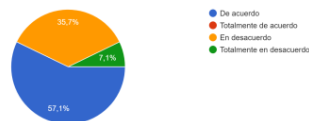
2. La gestión de la biblioteca se desarrolla sustentada por criterios y estándares profesionales
14 respuestas



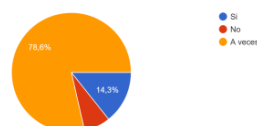
6. El mecanismo para incorporar nuevos colaboradores en la biblioteca es por:
14 respuestas



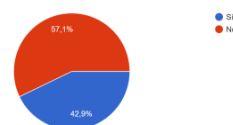
7. La Biblioteca trabaja con una planificación estratégica que contempla actividades de corto, mediano y largo plazo
14 respuestas



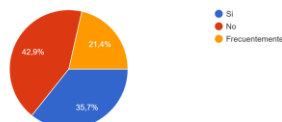
8. ¿Se planifican las actividades diarias con participación de los colaboradores?
14 respuestas



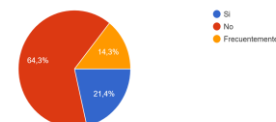
9. La Biblioteca ¿cuenta con una descripción y análisis de puestos de trabajo?
14 respuestas



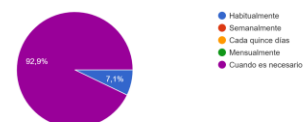
11. Desde la Dirección de la biblioteca, se mantiene contacto permanente con las autoridades superiores con el fin de informar la evolución, plantear desafíos y exponer las necesidades del área
14 respuestas



13. ¿Se realizan reuniones con todos los trabajadores para conocer sus inquietudes, puntos de vista o proyectos?
14 respuestas



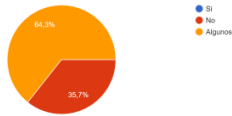
14. ¿Se visita el área de trabajo de los colaboradores?
14 respuestas



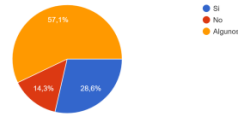
15. ¿Se realizan encuentros con Directores de otras Bibliotecas para intercambiar experiencias y opiniones de trabajo o para fomentar el trabajo colaborativo entre Bibliotecas?
14 respuestas



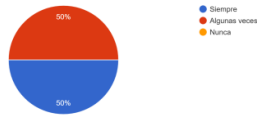
19. ¿Todos los colaboradores participan de la planificación de las actividades de la Biblioteca?
14 respuestas



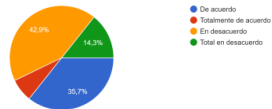
20. La planificación de la Biblioteca ¿es conocida por todos los colaboradores?
14 respuestas



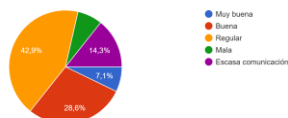
29. ¿Encuentra que el Director/a o Responsable a cargo, como máxima autoridad de la Biblioteca, está siempre dispuesto a escuchar y a responder a sus inquietudes?
14 respuestas



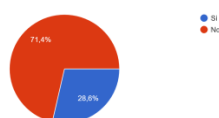
31. Los colaboradores de la Biblioteca, siempre reciben retroalimentación acerca de las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo
14 respuestas



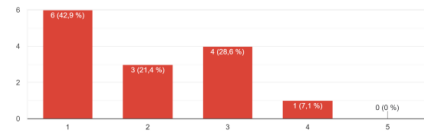
33. La comunicación entre la Dirección y los distintos Sectores de la Biblioteca es
14 respuestas



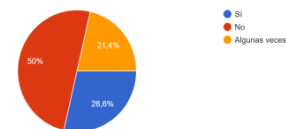
35. La Biblioteca tiene como uno de los pilares de su desarrollo, la capacitación continua de los colaboradores
14 respuestas



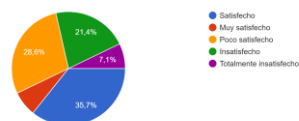
39. ¿Qué nivel de capacitación recibe anualmente patrocinado por la Biblioteca?. Indique el nivel más pertinente, siendo 1 el más bajo y cinco el más alto
14 respuestas



40. ¿Participa de la JUBA (Jornada de las Bibliotecas y Centros de Documentación de la U.B.A.) o de alguna otra actividad profesionalizante?
14 respuestas



41. Teniendo en cuenta sus expectativas e inquietudes laborales, ¿se encuentra satisfecho/a con el modo de gestionar que se lleva adelante en la Biblioteca actualmente?
14 respuestas



8. Breves Descripciones

En este punto se enumeran los aspectos más sobresalientes, surgidos de la recolección de información y que serán objeto de análisis y desarrollo en la propuesta.

8.1. Modalidad de gestión

La información que se obtuvo mediante la encuesta, en combinación con la experiencia laboral, permiten afirmar que este aspecto, es el más importante para trabajar. Teniendo en cuenta que son los dirigentes a cargo de la gestión quienes pueden viabilizar los cambios.

Surge, entonces, una pregunta que dispara una primera aproximación a posibles soluciones.

¿Cuánto afecta a la calidad de los servicios y de los procesos en general una considerada buena o una mala gestión de la organización?

Es indudable que tiene relevancia el desarrollo de un modelo de gestión que abarque todas las áreas de trabajo y que tenga la capacidad para identificar la problemática que plantea el personal desde su individualidad y también desde lo grupal. Para este tiempo, en el que las organizaciones están inmersas en un constante proceso de cambio, adaptación y transformación, se necesita una gestión en el mismo sentido, es decir, con la capacidad de absorber el impacto de los cambios y transformarlos en posibilidades para toda la organización.

Surgen perturbaciones o discrepancias en distintos sectores que requieren de la presencia de la autoridad de mayor rango en la estructura, con mayor asiduidad y compromiso, con la premisa de lograr equilibrio y equidad en las resoluciones de las demandas planteadas. La encuesta muestra que este es un espacio sobre el cual se puede trabajar para introducir mejoras con un enfoque de gestión actualizado que incorpore las últimas tendencias y herramientas que faciliten la flexibilidad, el desarrollo y la integración de todas las partes.

8.2. Liderazgo

En el punto anterior se esboza la necesidad de un cambio de modelo en la gestión para la biblioteca, junto con ello también se requiere un tipo de liderazgo con la capacidad para capitalizar los cambios en beneficio de toda la organización y que al mismo tiempo sea visible por el personal y fundamentalmente, que sea quien defina los pasos a seguir, guíe al conjunto a la consecución de las metas y los objetivos y que asuma la responsabilidad el responsable del cambio.

8.3. Características de los procesos

Este es un aspecto interesante a tener en cuenta, por esa razón es necesario revisar aquellos procesos que puedan retrasar el nuevo formato de gestión que se propone, ya que la dinámica de la biblioteca depende de que ellos funcionen de manera coordinada y eficiente. Sobre alguno de los procesos, se está trabajando mientras otros están a la espera de ser analizados. Entre los últimos, está la revisión de la metodología para la incorporación de nuevos agentes.

Sobre el punto, en la encuesta, el 57.1%, respondió que no se cuenta con una descripción de puestos de trabajo. El porcentaje restante respondió que sí, pero la respuesta está relacionada con la práctica diaria de las tareas y no con la formalidad de las mismas. También se denota la falta de un manual de procedimientos.

Contar con las herramientas permite conocer acabadamente, qué se hace y cómo, en el puesto, quien lo ocupa, sabrá cuáles son sus funciones concretas y sus responsabilidades, el cómo se realizan las actividades y fundamentalmente, la biblioteca logrará mejorar la calidad del servicio al contar con el personal indicado para el puesto en la cantidad suficiente en cada área de trabajo.

8.4. Servicios al público

La biblioteca tiene actualmente dos áreas de atención al público, el Servicio de Referencia Especializada y Circulación y Préstamos. Para ofrecer un servicio eficiente y efectivo, se necesita contar con la dotación de personal suficiente. Con ello, se evita la sobrecarga de trabajo sobre alguna de las personas en distintos momentos del día. Por otra parte, se eliminan los conflictos entre sectores ante un pedido de colaboración.

Revisar el mecanismo de estos procesos fundamentales como parte de la estrategia para su mejora, requiere también reflexionar desde la gestión acerca de la importancia que tienen, dado que es el punto de acceso que el usuario tiene a la información y al resto de los servicios de la biblioteca en general.

8.5. Gestión del conocimiento

Evaluar la posibilidad de incorporar la capacitación como política de desarrollo y socialización del personal y también para transformar la realidad desde adentro, resulta conducente en la biblioteca. En la actualidad, el aprendizaje en las organizaciones en general, es un factor clave para el éxito de las mismas, por ende, el hecho de ver a la capacitación como posibilidad para la mejora en todos los procesos y sobre como instrumento de cambio, amerita ser analizado.

La encuesta arroja como resultado que la biblioteca no tiene incorporada como política de crecimiento y desarrollo la capacitación del personal ni prácticas profesionalizantes en jornadas o talleres.

La actualidad requiere de competencias que en otros tiempos no eran necesarias para el abordaje de situaciones simples o complejas. Se podían resolver, desde prácticas aprehendidas atadas a fórmulas repetidas. La importancia de gestionar conocimientos nuevos, radica en impregnar a la biblioteca de un nuevo paradigma: el aprendizaje continuo.

8.6. Comunicación

Una de las herramientas más importantes en toda organización, son las comunicaciones en dos ámbitos, externo e interno. En ese sentido, definir claramente los mecanismos y las vías de transmisión es vital.

Cuando las indicaciones y directrices se transmiten de manera que lleguen sin ruido a cada receptor, las posibilidades de que el funcionamiento de toda la organización sea la esperada, son mayores. En relación con la gestión, un buen nivel comunicacional permite que la dirigencia y el personal operativo alcancen un nivel de entendimiento que disminuye el riesgo de que haya malos entendidos.

Los puntos que dan cuenta de la variable comunicación, con la respuesta obtenida en la encuesta, denotan que la comunicación es un aspecto importante que se debe tratar, ya que en los procesos de cambio, es un factor determinante para el éxito del proceso.

8.7. Comportamientos de motivación

La motivación es uno de los drivers más importantes que relaciona al trabajador con lo que hace. Cuando encuentra comodidad y bienestar, su rendimiento y la calidad de labor, redundan en la excelencia y en beneficios recíprocos para las partes. Por el contrario, cuando hay ausencia de esas posibilidades, germinan y crecen el desgano y la desmotivación. En este sentido, la pregunta de la encuesta, muestra niveles dispares de motivación entre los que respondieron, solamente una persona respondió que se encuentra en el nivel más alto de la escala de valores, los demás se distribuyen entre el nivel 2 y 4.

9. MARCO CONCEPTUAL



La biblioteca universitaria tiene un gran desafío, adaptarse a los cambios, aprovechar las herramientas y ser flexible, volverse competitiva, dinámica y acompañar el desarrollo y la evolución, para cumplir de este modo con la misión declarada. Tales desafíos son variados y heterogéneos. La velocidad de los cambios en los entornos, determinan que la biblioteca se apreste, desde su gestión, a observar, anticipar y actuar en consecuencia, con lo cual, se desprende que es necesario un aprendizaje constante, que se adopte un nuevo enfoque y que sea capaz de interactuar con el ambiente que cambia rápidamente.

Es imprescindible tener en cuenta que la velocidad de los cambios mencionados, transforma en obsoletos:

- Productos
- Servicios
- Tecnologías
- Procesos
- Conocimientos
- Habilidades, entre otras cosas

En este contexto, la biblioteca universitaria está enfrentando cambios vertiginosos y nuevos desafíos para su modo de hacer. Entre los más importantes, sobresale uno de ellos, los cambios que han experimentado los sistemas de educación superior, que sin lugar a dudas producen un condicionamiento en otras formas de enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo con esto, se requiere adecuar o rediseñar la metodología y estilos de trabajo de la biblioteca que por años ha venido y seguirá contribuyendo a la educación y a la formación de nuevos profesionales así como a la investigación. Es un reto el desafío de convertirse en un centro moderno y eficiente que pueda contener las demandas de estos tiempos, claramente, ella está condicionada por la evolución y el desarrollo de la sociedad de la información⁴, atravesada por una economía totalmente globalizada y donde las tecnologías de la información (TIC's), tienen un rol preponderante.

Este nuevo escenario cambió la forma de hacer negocios, de comunicarse, de establecer relaciones comerciales y sociales. Los mecanismos de producción y comercialización basados en lo tecnológico es un fenómeno sin precedentes. La información y las comunicaciones basadas en tecnologías, se diseminan por todo el mundo en tiempo real. La instantaneidad elimina la barrera espacio-tiempo. El efecto globalización, atraviesa todos los estamentos de la sociedad.

⁴ La **sociedad de la información** es un proceso de evolución profunda de la vida y las intersecciones entre personas, gobiernos, facultades y organizaciones por el uso intensivo de las [tecnologías de la información y la comunicación](#) (TIC), que facilitan la creación, distribución y manipulación de la [información](#) y desempeñan un papel esencial en las actividades sociales, culturales y económicas

De la misma forma que en otros campos de la vida social, a la biblioteca universitaria, se le presentan desafíos y oportunidades, entre otros, **su adaptación, la renovación y el cambio, la adecuación de su gestión y de sus procesos para evolucionar.** Se enfrenta a nuevos y numerosos soportes de información, el libro en su formato tradicional, el papel, dejó de ser el protagonista principal, en detrimento de la digitalización, este aspecto se presenta como crucial en todo el proceso. El ebook compite con el soporte papel que por siglos tuvo la supremacía. Además, están las Bases de Datos, donde un usuario alfabetizado busca la información por sí mismo y entre los archivos compartidos, el PDF es el elemento más usado por los estudiantes.

Los cambios también traen aparejado un nuevo modelo de usuario, los que tienen como instrumento de estudio, los aparatos digitales, teléfonos, tabletas, etc. Estos usuarios, representantes de las nuevas generaciones (Y, Z, Millennials) están mejor informados, generan necesidades que la biblioteca tiene que estar en condiciones de satisfacer y que el presente impone.

Estos aspectos, implican un cambio conceptual sobre la biblioteca universitaria, acotada en muchos casos a que es un lugar donde solo se prestan libros. Es necesario cambiar la imagen, en principio, aplicando una mirada más amplia y abarcadora.

Como anticipo de lo que vendrá, se puede mencionar, parafraseando a Raquel Sastre (2011)⁵ que se requiere “una perspectiva más amplia, que incorpore a los aspectos racionales del ser humano, la riqueza de sus emociones, sus valores abstractos y sus metas en conflicto”. Es interesante pensar en un análisis con visión política para ampliar la mirada que se mencionó, para comprender la realidad que nos rodea. Esto implica tener en cuenta las múltiples variables que interactúan en la biblioteca.

⁵ Sastre, Raquel, *La dirección de las organizaciones: remando en un mar de dulce de leche*. Ed. Dúnken, 2011, pág. 173-174.

9.1. Biblioteca universitaria: definiciones

Como parte de la construcción del marco conceptual, que da sustento a la propuesta de adecuar y profesionalizar la gestión de la biblioteca de la F.C.E., resulta pertinente mencionar algunas definiciones acerca de la biblioteca universitaria o académica, según la literatura, teniendo en cuenta que este trabajo es para una Maestría en R.R.H.H. y no específicamente para una carrera bibliotecológica y porque muchos de los que lean este trabajo, seguramente no serán profesionales bibliotecarios. A continuación, se listan algunas de las definiciones seleccionadas de manera arbitraria que permiten entender más acabadamente a la biblioteca universitaria y cuál es su finalidad.

Moreira González (2001)⁶ sostiene que “la biblioteca universitaria, como cualquier otro sistema de información, es un conjunto interactivo de personas, tecnología y documentos”.

Por su parte, la Asociación de Bibliotecas de Los Estados Unidos (A.L.A.), la define como “biblioteca, o sistemas de éstas, establecida, mantenida y administrada para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos de investigación y demás servicios”.

La Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) que es el principal organismo internacional que representa los intereses de los usuarios, de los servicios bibliotecarios y de documentación, se refiere a Bibliotecas Académicas para el caso, y sostiene que “es aquella cuya función principal es satisfacer las necesidades de aprendizaje e investigación”.

Para José Antonio Gómez Hernández (1998)⁷, la biblioteca es “una institución imprescindible para que la universidad cumpla con sus fines”. Queda

⁶ Moreira González, J.A., *Introducción al estudio de la información y la documentación*, 2001, pp. 33.

⁷ Gómez Hernández, José Antonio, *La biblioteca universitaria*. En: *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1998. pp. 363-378

establecido aquí, que los fines de la biblioteca no pueden ser otros que los mismos de la universidad.

García Recha, Candil Gutiérrez y Bustamante Rodríguez (2004)⁸, sostienen que la biblioteca universitaria es “un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad/Institución en su conjunto”.

De las definiciones mencionadas se puede observar la relación estrecha que existe entre la biblioteca, el estudiante, la docencia y la investigación, en éste núcleo, radica la importancia y la necesidad de contar con una Biblioteca que esté al nivel de las exigencias, para que pueda cumplir con su misión: “*ayudar al desarrollo de la investigación, la formación profesional y la transmisión de la cultura en su ámbito*”. José A. Gómez Hernández (2002)⁹. Según Resolución N°222/94 del Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires, (1994)¹⁰, “La misión de las bibliotecas universitarias consiste en ser una herramienta de apoyo a la enseñanza de grado, a la educación continua de posgrado y al desarrollo de la investigación y de la extensión”.

La Biblioteca tiene que facilitar el acceso a la información en diferentes formatos tanto físico como electrónico, la difusión de la misma y también contribuir a la producción de conocimiento, lo que finalmente conlleva a la obtención de los objetivos de la organización mayor.

La biblioteca universitaria es una organización que:

⁸ García Recha, Candil Gutiérrez y Bustamante Rodríguez, *Las bibliotecas universitarias en los sistemas bibliotecarios*. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, n° 75-76, Junio y Septiembre 2004, pp. 115-133 [Consulta: 12/11/21] Disponible en: http://www.aab.es/pdfs/baab75_76/75a12.pdf

⁹ Op. cit. nota (6)

¹⁰ Universidad de Buenos Aires, Consejo Superior, *Política bibliotecaria de la UBA*. Resolución (CS) 222/94. Expte. Nro. 30.919/93. Mayo 1994.

- Reúne
- Organiza y
- Difunde información para el aprendizaje, la docencia y la investigación ayudando, potenciando y creando nuevos conocimientos. Además, genera un importante impacto en la comunidad donde está situada.

En la actualidad del siglo XXI, los cambios y los avances son vertiginosos, un descubrimiento nuevo, desplaza a otro con naturalidad. Ante tal panorama, muchos piensan que la Biblioteca pierde posiciones ante los nuevos formatos en los que se encuentra la información, parecería que los libros en papel están destinados a ser guardados en los archivos como soporte para resguardar la memoria. Sin embargo, la mirada desde aquí, es que eso está lejos de suceder, pero para evitar la posibilidad de que las bibliotecas se transformen en meros museos, sin despreciar a estos, se habrán de tomar las acciones necesarias para mantenerla viva.

José Antonio Gómez Hernández (2002)¹¹ sostiene que “la Biblioteca debe conservar y aún tiene que acrecentar alguno de sus objetivos que tradicionalmente han constituido su misión y su sentido”. Se trata fundamentalmente de **mejorar su identidad**, incorporando **nuevos servicios**, **nuevas herramientas** que respondan a las demandas de agilidad, rapidez en las respuestas, la facilitación de acceso a los documentos y una mayor especialización en el tratamiento y la difusión de contenidos. Debe quedar establecido que frente a los cambios que plantea la realidad, no se trata de desvalorizar a la biblioteca sino que se busca su mejora, equilibrando lo tradicional con lo nuevo para avanzar en la modernización y en darle un enfoque científico a su gestión. Indudablemente, se

¹¹Op. cit. nota (6)

necesita un cambio de enfoque para situarse en el paradigma de las posibilidades, tal que se pueda comprender que en realidad se está ante un escenario posible para dar un salto de calidad y marcar la diferencia.

9.2. **Biblioteca:** un modelo nuevo

Resulta interesante mencionar aquí, un concepto de Luisa Orera-Orera (2007)¹². Ellos sostienen que “el concepto de biblioteca debe ser revisado periódicamente, cuando en su proceso de evolución se producen cambios trascendentales”. Los actuales, son tiempos de ese tipo de cambios que impulsan a replanteos y reformas, o, a una reingeniería de la organización para subsistir.

En este contexto, las bibliotecas se enfrentan a un reto con dos caminos. Por un lado el relacionado con la gestión de la información digital y por el otro, la adaptación de los servicios tradicionales a los nuevos formatos y junto con ello, un problema importante, el derecho de autor, defendido por los editores y los ciudadanos, a acceder a la información.

Esta situación presentada, dio origen a lo que Luisa Orera-Orera llama, la **Biblioteca Híbrida**. Aparece como el modelo más viable y adecuado para analizar la realidad de las bibliotecas en la actualidad. Ellas necesitan hacer referencia y reflejar los cambios internamente, de su estructura y de sus procesos. Es de la combinación de un modelo de biblioteca clásica con las nuevas tecnologías y lo digital que surge el modelo híbrido. Aún no es sabido si se trata de una transición hacia una biblioteca totalmente digital, hay un largo camino por delante, pero lo concreto es que hoy conviven ambos modelos.

¹² Orera-Orera, Luisa, *La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo social y educativo*. En: *El profesional de la información*, 2007, julio-agosto, v. 16, n.4, pp. 329-337. <https://doi.org/10.3145/epi.2007.jul.07>

Solo para ampliar brevemente este aspecto, sobre todo porque quizá resulta novedoso, hay que mencionar que “la biblioteca híbrida es la suma de elementos tradicionales de la biblioteca con otros nuevos que derivan de la importancia de la información digital, de las nuevas tecnología y de la telemática”. Se está, de esta manera, ante una entidad mixta en la que “conviven: documentos tradicionales con información digital y servicios que se dan en sus dependencias físicas con otros que se ofrecen por internet”.

Con respecto al temor ante la posibilidad de que las bibliotecas tal como se conocen van a desaparecer, desde la literatura se encuentra cierta tranquilidad al respecto, sobre todo porque la información todavía plantea algunas incógnitas. Son conocidas en el ámbito bibliotecario, las diez razones ofrecidas por Herring (2001) mencionado por Orera-Orera, por las que internet no puede sustituir a las bibliotecas, entre ellas las siguientes:

- No todo se encuentra en internet
- No todo lo que contiene puede encontrarse
- No existe control de calidad

Por otro lado, lo interesante es la permanencia. ¿Por cuánto tiempo el producto estará en la red? La causa es el desconocimiento que existe respecto de su estabilidad y duración, la falta de seguridad de que los editores de productos digitales los conserven, la necesidad de convertir **formatos cada vez más obsoletos**. (Pérez, 1988, pág. 180), citado por los mismos autores.

Por último, sobre este concepto de “Modelo Híbrido”, los usuarios de la Biblioteca Universitaria, tienen necesidades y posibilidades diferentes. Existen colecciones que son básicas, fundamentalmente para el apoyo a la docencia, que deben tener garantizada su permanencia y accesibilidad para todos los usuarios de forma permanente.

Lo antedicho, hace pensar que se está lejos del final de las bibliotecas tal como se conocen, no obstante, la competencia con los nuevos formatos la están obligando a un rediseño importante. Ante la situación planteada, la invitación es a la reflexión sobre el presente de ellas. ¿Qué se tiene?, **la consolidación de colecciones mixtas**. Tal cosa, es la realidad actual. Ambas tipologías se complementan entre sí y enriquecen la biblioteca.

Es necesario tener en cuenta que en los últimos años se han producido notables cambios en la conducta de las personas ávidas de información y conocimientos al momento de asirse de ellas. En la sociedad en general, pero interesa resaltar la conducta de los estudiantes en particular que son los usuarios de la biblioteca. Muchos ya no concurren en busca de un libro como antes, queda lejos la época de largas filas esperando entrar y vaciar las estanterías de algunos autores pedidos por la cátedra. Ahora, las tecnologías facilitan el encuentro con el material desde cualquier punto y lugar con solo estar conectado a internet. Está claro, que el libro en papel ya no es la única fuente, lo digital es lo moderno y lo actual. Son estos recursos, los principales catalizadores del cambio de conducta e impulsores de provocar un cambio de concepto de la biblioteca, en el presente mirando el futuro.

Ante esta realidad, nos podemos preguntar: ¿cómo serán las bibliotecas de ese futuro que está a un paso de distancia?

Sin pretender dar respuestas en un mundo, donde las certezas son insostenibles, se esbozan algunas pautas a tener en cuenta:

- La innovación constante
- La necesidad de mostrar el valor de la biblioteca y de los bibliotecarios
- La importancia de los espacios y el fomento de la colaboración

- Crear contenidos

Seguramente habrá otros, lo concreto es que en la era del conocimiento, ya se están reacomodando a las nuevas necesidades de los usuarios y las nuevas formas de aprendizaje. La biblioteca en la actualidad, ya no solamente es un modelo híbrido como se planteó más atrás, sino que se torna necesario, crear un espacio multifacético, capaz de soportar una variada gama de actividades de aprendizajes.

Se impone pensar a la biblioteca más allá de los libros y de la presencia física de los estudiantes y también más allá de lo tecnológico ya que se está produciendo un cambio conceptual acerca de qué es la biblioteca. Para poder apreciar y entender este proceso, se impone dejar de pensar a la biblioteca como única fuente de acceso a la información y como espacio de transacción de libros, préstamo-devolución. Hoy en día, se accede a plataformas pagas de bajo costo o gratis gracias a convenios con las universidades, donde el usuarios accede al material. Estas posibilidades de acceso, son directas competidoras de la biblioteca en el sentido tradicional. De modo tal que no les queda otro camino que trabajar en la innovación y desde la creatividad para competir con lo digital.

Es interesante regresar por un instante a lo transaccional, para mencionar que las bibliotecas, van dejando atrás ese modelo para darle paso a un aspecto más relacional en todos los procesos. Así, las bibliotecas modernas, concretamente están pasando de ofrecer servicios transaccionales a ofrecer servicios relacionales, lo que agrega mayor valor a los usuarios. Como resultado, el nuevo modelo de biblioteca está más centrado en el usuario que en la colección.

Excede el propósito de este trabajo pero amerita hacer una breve mención a un modelo de referencia, surgido de a partir de los cambios planteados. En otras

partes del mundo, puntualmente en España, ya se viene trabajando en un nuevo modelo de bibliotecas. Rebiun, la red de bibliotecas, en su plan estratégico 2003-2006, presentó un modelo denominado “Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación” (CRAI). Lo que más interesa destacar es la propuesta de pasar la biblioteca como soporte a la docencia, a la biblioteca como Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

En Argentina, la Universidad de Buenos Aires, en una resolución, había hecho mención al modelo mencionado:

4.3.5 Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)

Las bibliotecas deben adoptar el CRAI, servicio integrado que posibilita la creación de conocimiento, en un mismo espacio junto a los recursos bibliotecarios presenciales y virtuales y con los vinculados a la enseñanza aprendizaje de la comunidad universitaria. Este modelo de servicio posibilita la alfabetización en información y que los usuarios sean autónomos y críticos en el uso de los recursos de información¹³.

Analizar y pensar a la Biblioteca desde estas perspectivas ayuda a comprender la necesidad de hacer los cambios necesarios porque se está frente a una variada gama de posibilidades a tener en cuenta, entre ellas el aprendizaje, el crecimiento, el desarrollo y la evolución como organización. Sin dudas son éstas, razones consistentes para emprender un proceso de cambio sustancial en la biblioteca Alfredo L. Palacios.

La biblioteca, está inmersa en una situación actual del mundo, que se conoce como V.I.C.A. (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Volátil porque el cambio es permanente; incierto porque no hay certezas; complejo porque se está desprovisto de las explicaciones usuales y ambiguo porque hay un oscilamiento en cursos y recursos de una manera previsible. En tal contexto, Alejandro

¹³ https://exactas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/06/cs-1267-14_estandares_bibliotecas_uba-1.pdf

Melamed (2017)¹⁴, sostiene que “en términos de trabajo del futuro, la agilidad deviene esencial”. Significa entonces, que la organización tendrá que ajustarse a esa nueva manera de relacionarse, lo tradicional se ve forzado a incorporar un lenguaje, mecanismos y procedimientos acorde a estos tiempos.

El autor mencionado también sostiene que “hay dos capacidades que tendríamos que impulsar: la capacidad de **adaptación** y la capacidad de **cambio**”. ¿Cuál es la diferencia?, se pregunta y sostiene que la capacidad de adaptación permite adoptar rápidamente las mutaciones que toman por sorpresa y la capacidad de cambio es poder anticiparse a los que está por venir. Adaptación es subsistencia, cambio es ventaja competitiva.

9.2.1. Cambio

Es de suponer, en base a la evidencia, que no existen organizaciones que se estén administrando en un ambiente estable. Desde las más pequeñas a las compañías más grandes, se ven afectadas por las turbulencias de los cambios. Si bien los mismos suelen llevar un tiempo, dado que requieren una planificación e implementación hay casos en que se requieren respuestas rápidas y radicales. Un ejemplo concreto se da cuando aparece un “cisne Negro”, metáfora que describe un hecho o suceso inesperado, sorpresivo para el observador. Situación que no se ve venir porque a priori no hay indicios. Tiene un impacto incalculable a nivel socioeconómico que en muchos casos trastoca los cimientos y las estructuras de la vida cotidiana de los individuos y por ende de las organizaciones. El ejemplo más contundente de la actualidad es la aparición del Covid-19. A finales de 2019. Es un antes y después de dicho evento en todos los niveles.

¹⁴ Melamed, Alejandro, *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Ed. Planeta, 2017, pág. 26.

Russell, L. Ackoff (1994)¹⁵, escribía “aunque los cambios tecnológico y social se aceleran continuamente, hasta hace poco tiempo han sido bastante lentos, como para permitir que la gente se adapte, (...), actualmente el cambio ejerce tal presión que se le tiene que prestar atención. Su ritmo es tan elevado que su retraso en la respuesta puede ser muy costoso y hasta desastroso”.

Hagamos el ejercicio de reflexionar sobre aquello planteado por el autor y tratemos de situarlo en la actualidad, el aceleramiento en todos los procesos es aún mayor, tanto que obliga a las organizaciones a realizar los ajustes correspondientes para no perecer. Se trabaja para alcanzar soluciones a problemas puntuales que en muchos casos son tardíos, porque la misma vorágine provoca otras dificultades.

El autor también hace referencia a otro aspecto interesante con respecto al cambio, que aparece como sutil y al mismo tiempo más amenazante, se relaciona con el hecho de que al aumentar el ritmo de los cambios más aumentan los problemas que se encaran, cuanto más complejos, más tiempo lleva resolverlos.

Cualquiera fuera la razón, conceptualmente, el cambio organizacional se define como “cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización”. Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2014)¹⁶. Obsérvese, a modo de ejemplo, cómo cambiaron los medios y los mecanismos de producción en distintos campos como el agrario, el mecánico, la industria en general, la administración y la informática entre otros.

¹⁵ Ackoff, Russell L. (1994). Planificación de la empresa del futuro, Ed. Limusa, 1994, pp. 15-16.

¹⁶ Stephen P. Robbins y Coulter Mary, *Administración*. Ed. Pearson, 2014. Cap. 7: *manejo del cambio y la innovación*, pág. 191.

Rubén R. Rico (1993)¹⁷, sostiene que “el cambio es un proceso a través del cual se pasa de uno a otro estado de situación, generando modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad”. Y además “el cambio implica descubrir lo obsoleto, implica desaprender y aprender permanentemente”.

En el caso de las organizaciones como ejemplo de lo antedicho, se pueden mencionar las fusiones empresariales, el desprendimiento de filiales, las absorciones y también las divisiones.

Se puede sostener que las organizaciones cambian por la fuerza de la evolución biológica, social, pero también cambian por la voluntad de las personas que conducen (administradores) que deben acelerar o no los cambios y además deben decidir sobre qué áreas van a ejecutar los cambios en función de las metas y objetivos y si los cambios serán permanentes o solo pasajeros.

Para cerrar este punto, corresponde sostener que los cambios también ocurren teniendo en cuenta las fuerzas de poder en acción del entorno a la organización y la velocidad de los mismos, tiene relación con la inercia, es decir, si la organización está en proceso natural de cambio, el mismo será más rápido, mientras que si la organización está en un momento de estabilidad y equilibrio, la oposición al cambio será más elevada y por ende bajará la velocidad. La biblioteca universitaria en tanto organización es atravesada por el modelo imperante y se ve afectada en sus coherencias internas. Tiene una tarea interesante, resolver su permanencia en el estado actual o encaminarse hacia lo nuevo.

¹⁷ Rico, Rubén R., *Total Customer satisfaction*. Ed. Macchi, 1993, cap. 16: *La administración del cambio organizacional*, pág. 103.

La biblioteca en análisis puede dar cuenta de cambios realizados en su historia. Se hace un recorte en ese tiempo para mencionar que a finales de los 90, ha tenido un cambio importante. Se pasó de un servicio manual a un sistema automatizado mediante un programa diseñado a medida de acuerdo con las necesidades de aquel momento. Se implementaron computadoras para realizar las tareas. En el 2015, se produjo otro cambio importante. Se adoptó un Sistema de Gestión Bibliotecaria, KOHA, que abarca casi la totalidad de la gestión bibliotecaria actual en cuanto a las cuestiones operativas relacionadas con el fondo bibliográfico. Es un sistema abierto y gratuito que funciona a través de internet, sin embargo, el cambio que se plantea desde aquí, tiene un sentido abarcativo e integrador de todas las actividades, cuya principal variable de cambio es el individuo.

9.2.2. Adaptación

Este es otro aspecto a tener en cuenta porque hay que pensar, que la supervivencia y el éxito de las organizaciones, está atado a su capacidad para la adaptación en un mundo cambiante. Como definición, desde la óptica del cambio organizacional, la capacidad de adaptación es la habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el propósito de afrontar los cambios dinámicos en el contexto donde se encuentran interactuando.

Cuando fueron diseñadas, no estaban previstos los cambios de hoy, por ende, adaptarse implica cambiar el comportamiento que tienen para lidiar con los imprevistos. Es interesante destacar que el aspecto más valioso que tienen las organizaciones es el capital humano, son ellos los que tendrán que adaptarse en primera instancia, tanto en su forma de trabajar como de relacionarse y comunicarse con los demás.

10. **Biblioteca:** un enfoque organizacional

Es importante pensar que para que estos cambios tengan lugar, es necesario producir un quiebre conceptual en la forma de concebir a la Biblioteca, lo cual lleva por antonomasia a producir un cambio dentro de la misma. La forma en cómo se gestiona, cómo se desarrollan los procesos, la forma en cómo se comunican entre las distintas áreas será alcanzada por el cambio e involucra a todo el personal que trabaja en ella.

Como parte de la estrategia y para entender el funcionamiento, la gestión y los procesos de la biblioteca desde adentro, **una primera** y novedosa propuesta desde lo teórico que se propone, es hacer un análisis, desde un enfoque **organizacional**, asumiendo que la misma, es una organización que forma parte de otra mayor. José Antonio Merlo Vega (1998)¹⁸ sostiene que “*La Biblioteconomía, ha comenzado a utilizar recientemente las modernas técnicas del management, entendido tanto en su aspecto de administración de centros, como gestión de instituciones. Las bibliotecas, como unidades de información aplican ya en la gestión de sus recursos las teorías de organización empresarial, administrativa e institucional*”. Esto, escrito en aquellos años parecía novedoso, en la actualidad, es imprescindible trabajar bajo esas pautas.

Por consiguiente, es necesario, tener en cuenta que la biblioteca está inserta e interactúa en un entorno tanto interno como externo de la organización mayor y que al mismo tiempo, es influenciada por ella. Tiene una estructura formal organizativa propia que da cuenta de los distintos niveles que la conforman y

¹⁸ Merlo Vega, José Antonio, *Fundamentos de gestión de biblioteca universitaria*. Revista ABABAD, Ed. ANABAD, 1998, vol. 49, n. 2, pp. 261-288

define la interrelación existente entre ellos, tanto los niveles de mando como el flujo de las comunicaciones.

Pensar en adecuar un espacio, un área, una manera de dirigir, conlleva la necesidad de producir un quiebre entre un modelo que se considera obsoleto y un modelo nuevo, que dé cuenta de la evolución y de los cambios y que abarque a todas las partes involucradas. Es impensable suponer que se puedan alcanzar objetivos importantes desde un diseño, sin bases sólidas ni fundamentos sostenidos por el conocimiento teórico que avalen las prácticas cotidianas desde una perspectiva dinámica e integradora de los avances. La realidad demuestra que aquellas organizaciones que no se adaptan a los cambios, tienden a desaparecer o a quedar marginadas, pagando por ello un alto costo que abarca no solo lo económico sino también el capital humano.

Especialmente la biblioteca universitaria, en adelante se usará indistintamente la palabra organización en el contexto de este trabajo al hacer referencia a ella, necesita estar a la vanguardia de los cambios, porque no solo está urgida por ellos, sino porque forma parte de una de las mayores instituciones que tiene relación con el desarrollo y el crecimiento de una sociedad, **la educación**.

Existe una recíproca relación entre la institución y la organización, la primera atraviesa la segunda y a los grupos. Leonardo Schvarstein (2002)¹⁹, sostiene que dicho *“atravesamiento institucional es el que hace comprender cómo determinados modos de hacer y de pensar producen y reproducen en una sociedad”*. Esta condición impulsa aún más la necesidad de reformular el hacer cotidiano en el interior de las mismas para que se refleje en la comunidad a la que

¹⁹ Schvarstein, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Ed. Paidós, 2002, pág. 30.

sirve. Tienen que encauzar su gestión y sus procesos en el mismo sentido que aquellas organizaciones que son capaces de rediseñarse para seguir creciendo y para estar alineada con los formatos y contenidos que la educación propone, incorporando una variable determinante en tal sentido, como lo son, las nuevas generaciones.

10.1. Organización: definiciones

A partir de la propuesta de analizar la Biblioteca como organización, corresponde incluir algunas definiciones al respecto, tomadas de diferentes autores que dan cuenta de ellas.

D. Ventrici y V.T. Monti (1996)²⁰, sostienen que “las organizaciones son sistemas sociales compuestos por individuos y grupos de individuos, que mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca”.

Jorge Etkin (2005)²¹, sostiene que “la organización es un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. Los individuos y los grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y del trabajo cotidiano”.

Estas primeras menciones, tienen semejanza, lo interesante entre las dos, es que la definición tomada de Jorge Etkin, incluye la noción de participación de los individuos como productores del marco de referencia en cotidianidad. Esto tiene ocurrencia en el hacer diario de la biblioteca, los trabajadores están conectados

²⁰ D. Ventrici y V.T. Monti. Las organizaciones. En Ader, J.J., *Organizaciones*. Ed. Paidós, 1996, pág. 37.

²¹ Etkin, Jorge, *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ed. Granica, 2005, pág. 47.

por el trabajo, por las vivencias compartidas y también por las expectativas puestas en la organización que esperan ver cumplidas.

Edgar H. Schein (1997)²², en una definición preliminar como él mismo menciona, sostiene que “una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.

Esta última definición, hace referencia a la división del trabajo y las funciones pero además que tales operaciones se realizan por medio de la autoridad y la responsabilidad. Aspectos que serán desarrollados más adelante pero que ahora solo se deja asentado que son necesarios para que la BU, operativamente sea funcional y exitosa.

Teniendo en cuenta las menciones precedentes, la propuesta de analizar la biblioteca universitaria como una organización, claramente tiene lugar en ese nivel de análisis. Encuentra sustento desde lo teórico para las prácticas y permite analizar sus partes con mayor nivel de exhaustividad. Permite identificar las anomalías, revisarlas, e intervenir para solucionarlas y hasta ser rediseñada si fuera necesario.

La biblioteca es una organización abierta, en constante interacción con el ambiente. Jorge R. Volpentesta (2014)²³, desde el enfoque de la organización como sistema, marca la diferencia entre sistema cerrado y sistema abierto. Sobre el primero, sostiene que “en su manejo se utilizarán modelos deterministas que los consideran como instrumentos diseñados para obtener objetivos claramente

²² Schein, Edgar H., *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall, 1982, pág. 14.

²³ Volpentesta, Jorge, *Organizaciones, procedimientos y estructuras*. Ed. Buyatti, 1994, 3ra. ed., pág. 98-99

definidos, es un sistema que se mantiene aislado de las influencias de las variables externas”.

Los sistemas abiertos, son todo lo contrario a lo anterior ya que mantienen una vinculación constante con su ambiente, esta es una característica fundamental de la organización. El autor sostiene que “la organización está influenciada por su ambiente desde el momento en que por sus límites permeables ingresan grandes cantidades de insumos-energía, materiales, personas. A su vez, por medio de sus salidas, influye en su entorno”.

Mirar a la biblioteca desde estas perspectivas, es otra posibilidad que permite entender la necesidad del cambio, se fortalece la idea de proyectarse hacia el futuro asimilando los cambios y buscando beneficios con los mismos. En la variedad, en la interacción con el ambiente, se encuentran los mecanismos para que la organización desarrolle “cierta capacidad adaptativa con respecto a los cambios que se producen en él.” El autor mencionado, sostiene que “si la organización no tuviera la capacidad de adaptarse a los cambios del ambiente perdiendo su estado estable, ingresaría en un proceso de entropía por el cual estaría en crisis, desorganizándose y descomponiéndose hasta el punto de llegar a desaparecer”.

Lo que se viene exponiendo, pone de manifiesto la necesidad de hacer los ajustes necesarios para la mejora que se busca, sin perder de vista en el análisis, que cualquier tipo de cambio que se pretende hacer en una organización, en un primer momento se enfrenta a la resistencia de aquellos que la conforman. Las metodologías, las costumbres arraigadas, la ceguera situacional del dirigente, hacen que en muchos casos el intento de adecuación, de cambiar, de incorporar nuevas tecnologías, tienda a naufragar o en algún caso, provoca el abandono del proyecto. Sin embargo una propuesta de adecuación puede ser exitosa cuando se

ven involucradas todas las partes de la organización y la misma se comunique con inteligencia, mostrando cuáles son los beneficios y las ventajas de trabajar teniendo objetivos claros y establecidos y prioritariamente con profesionalismo.

En muchos casos, los miembros de la organización se preguntan, ¿para qué cambiar? la respuesta es que, hay que cambiar por sobrevivencia, por evolución y para seguir creciendo. Lo menciona Juan José Lauro (2016)²⁴, citando a Carlos Acosta *“las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia supervivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben”*

La Organización está obligada a dar un salto de calidad, ya no es suficiente como respaldo, su pertenencia a una organización superior de renombre o mantener actualizada su colección. En la actualidad, hay suficiente evidencia aportada por estudios realizados, análisis y bibliografías como para demostrar que aquellas que no se adapten a los cambios, no tienen futuro.

11. Adecuación

Es indudable que la gestión de las organizaciones en el siglo XXI, es compleja, influenciada por entornos mucho más dinámicos y cambiantes, el desafío por permanecer y seguir creciendo, aumenta ante los mercados más competitivos y más exigentes. De alguna manera las organizaciones, se

²⁴ Lauro, Juan José, Condiciones técnicas y humanas en los procesos de cambio organizacional: análisis endógenos y exógenos. En Luis Pérez Van Morlegan, *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*, 2016, Ed. La Ley. Cap. 9, pág. 429.

encuentran en un constante vaivén de orden-desorden y caos permanente. Para los que añoran la tranquilidad y la calma en la gestión, esta situación no es compatible porque se pierde la posibilidad de predecir el futuro, sobre la base de lo pasado.

Por otra parte, las organizaciones se enfrentan, como se ha mencionado en párrafos anteriores, a clientes atravesados por un despliegue inédito comunicacional de promociones que corren por diferentes plataformas, la más importante internet, que influye en la conducta individual y también la conducta social. Entonces aparecen demandas que no existían y que las organizaciones no están, en muchos casos, preparadas para resolver. Además, los factores económicos, tecnológicos, demográficos, políticos y ambientales tienen una influencia preponderante.

Éstas son varias de las constantes, con las cuales las organizaciones tienen que interactuar, porque finalmente su permanencia está afectada por ellas. Esto da la pauta concreta, de que no pueden continuar de la manera en como lo venían haciendo. Un modelo viejo de gestión impide maximizar mejores oportunidades y la incorporación y el uso de herramientas profesionales para mejorar las condiciones en todos los niveles. En este contexto y reforzando ideas anteriores, la biblioteca universitaria, se encuentra en un dilema interesante, seguir con un modelo tradicional de gestión, donde predomina el control y la idea básica de que se puede predecir porque el futuro está atado al pasado, se suelen escuchar frases como: *siempre fue así; no va a funcionar; la biblioteca no interesa*, frases que se van transmitiendo y van formando parte de la cultura organizacional, o bien, provocar un quiebre con aquel modelo y avanzar hacia ese futuro con planificación y estrategias diferentes y superadoras. Esto último, es un pilar central de la propuesta.

Se ha mencionado que para el enfoque tradicional, el desorden y el caos son sinónimos de inestabilidad para la organización, sin embargo, visto desde aquí, la realidad muestra que tanto el desorden como el caos, son situaciones que conviven con las organizaciones más competitivas y que ellas son el efecto del entramado organizacional que está en permanente interacción con un entorno tanto interno como externo. Basado en la literatura, se puede sostener que en realidad el desorden y el caos son un campo minado de posibilidades que impulsan a desarrollar esas estrategias diferentes en beneficio de la organización.

Este enfoque que se viene proponiendo desde la teoría, claramente es disruptivo para la biblioteca, que sin tocar su identidad, busca un desplazamiento de la misma, desde la zona de confort en la que está desde hace años, hacia una nueva zona de protagonismo, sustentada por la idea de trabajar bajo estándares profesionales. Se busca alcanzar mayor relevancia, más innovación y mayor creatividad que permita el redescubrimiento de la organización. Los efectos de la globalización y la tecnología conducen a emprender acciones que permitan estar a la vanguardia, por eso la organización del futuro tiene que ser considerada como **innovadora, flexible**, especializada e integrada a una red colaborativa con otras. Es posible que esto cambie en algún modo las reglas del juego porque se abandona el aislamiento para pasar a estar en una red más amplia.

Es importante en este punto ampliar brevemente los conceptos de innovación y flexibilidad, dado que son otros dos aspectos necesarios para alcanzar el objetivo que se planteó al inicio. La innovación tiene que ver con “convertir ideas en productos o métodos útiles”, Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2014)²⁵. Se requiere creatividad que es “la capacidad para combinar ideas de manera única y establecer asociaciones inusuales entre ideas”. Es lo que

²⁵ Op. cit. nota (15), Cap. 7, pág. 203

las organizaciones necesitan para enfrentar la volatilidad de estos tiempos. El modelo sistémico, sostiene que para obtener resultados hay que transformar los insumos, entre ellos están las personas y los grupos que conforman la organización, pero también ha de existir un contexto que contribuya a la transformación de los insumos o métodos de trabajo en innovadores. Lo que surge de un proceso creativo, se tiene que transformar en un producto nuevo o en un modelo nuevo y mejor de trabajar. Si se logra esto, se habla de innovación.

Acerca de la flexibilidad, Eduardo Kastika (2001)²⁶, sostiene que tiene que ver con la capacidad para adaptarse a varias situaciones. “Ser flexible implica tener la capacidad de aceptar nuevos y diferentes puntos de vista. Nuevas interpretaciones del statu quo. Nuevas formas de abordar las cosas”.

Resulta interesante pensar a la biblioteca teniendo presentes estas variables, que decididamente se contraponen con el formato establecido y que habilitan las posibilidades para evolucionar.

La humanidad, en todos los dominios ha cambiado, el Siglo XXI representa un verdadero cambio de época. Fue Peter Drucker quien tuvo la visión de este devenir y lo llamó “la era de la información” y que tiene un protagonista fundamental: “el trabajador del conocimiento en una sociedad de organizaciones”²⁷.

Esta definición parece ajustarse acabadamente a la biblioteca universitaria, teniendo en cuenta, que esta es depositaria por un lado de un acervo cultural y de conocimientos incalculable, no solamente en formato libro, sino, como se viene sosteniendo, en la actualidad la información está en internet, en grandes bases de

²⁶ Kastika, Eduardo, *Desorganización creativa: organización innovadora*. Ed. Macchi, 2001, pág. 43.

²⁷ Se denomina **trabajador del conocimiento** a aquellos **trabajadores** cuyo principal **capital** es el **conocimiento**.

datos (Big Data), la información en tiempo real a costo mínimo, tendiente a cero es un hecho y por el otro, se facilita desde la biblioteca, el acceso a ellos, donde el capital humano es la llave principal.

La necesidad de adecuar surge a partir de las demandas impuestas por la realidad actual. Juan José Gilli (2000)²⁸, señala que “es indudable que este mundo presenta características muy diferentes del de principios de siglo”. La transformación que se produjo entre los años 1890 y 1910, provocada por la segunda revolución industrial para las empresas y que se prolongó hasta los 70, sufrió el impacto de la era de la información a finales del siglo XX. Se volvieron obsoletas, innumerables formas de producción. Norton y Kaplan (1997), citado por el autor, sostienen que “las organizaciones, en la era de la información, están construidas sobre nuevas hipótesis de funcionamiento tales como: funciones cruzadas, vínculos con los clientes y proveedores, segmentación de los clientes, escala global e innovación”. En este entramado de relaciones, no concibe operar aislado o desconectado del conjunto, en la era de la información las organizaciones necesitan el “desarrollo de nuevas capacidades para utilizar las nuevas tecnologías, para atender diferentes mercados, en un contexto dominado por la complejidad y la diversidad”. Es inviable pensar en una organización atada al pasado, aislada o desconectada de la corriente que impera en la actualidad. En la era actual, como la denomina Juan José Gilli, “se opera con procesos integrados, que cruzan funciones tradicionales”.

Todo está encaminado hacia la integración de todas las áreas y de todas las funciones de la organización. Lo administrativo, lo productivo, las oficinas, lo técnico y también el marketing se conectan con un sistema integrado.

²⁸ Gilli, Juan José, *Diseño y efectividad organizacional*. Ed. Macchi, 2000, cap. 7: *formas innovadoras*, pág. 209.

Gilli, incorpora también a Hammer y Champy para hacer referencia a tres fuerzas representativas de los cambios, ellos la llaman “las tres Ces”: cliente, competencia y cambio. Es interesante observar cómo son los clientes los que marcan el rumbo a seguir por la organización, esta situación se ve reflejada cotidianamente en el ámbito de la biblioteca, ellos dan cuenta y le dicen a los proveedores, que es lo que quieren y para cuando, además de cuánto pagarán por ello, cabe aclarar que en la biblioteca no hay transacciones que incluya dinero. En la actualidad, los clientes, los usuarios de la biblioteca están en mayor posesión de información lo que los torna más exigentes y buscan un tratamiento más personalizado.

Las viejas estructuras quedaron o quedarán marginadas ante el fenómeno de la transformación y de los cambios. La adecuación es un camino posible y beneficioso a recorrer por la biblioteca y desde él, poder combinar la necesidad de los usuarios que asisten en forma presencial como a aquellos que se conectan en forma remota. La variable innovación, toma protagonismo y se torna relevante, tanto para lo tecnológico, como para la gestión, para los procesos y para el capital humano. Se necesita generar nuevos productos, servicios diferentes y administrar con creatividad y flexibilidad.

Adecuar la gestión y los procesos, es entonces, fundamental como medio para introducir los cambios que conduzcan a la organización hacia la:

- Eficiencia
- Productividad
- Calidad de servicio
- Calidad de vida laboral,

Todo ello con una finalidad específica:

- Satisfacer las necesidades de los clientes internos (el personal) y de los clientes externos (Estudiantes, docentes, investigadores, autoridades).
- Prestar servicios eficientes y efectivos
- Reducir los costos de los servicios
- Bajar el costo
- Otros

11.1. El aporte sistémico

Teniendo en cuenta la compleja realidad en la que está inserta la organización, **un segundo aporte** para mirar la gestión y el desarrollo de los procesos de la biblioteca, con el propósito de introducir los cambios, es, hacerlo desde dos ámbitos, desde el **pensamiento sistémico** y desde pensar a **la organización como sistema**.

El primero de los conceptos, aparece como una herramienta interesante a tener en cuenta. Peter Senge (2007)²⁹, sostiene que los problemas o dificultades no tienen una causa simple y local. Ejemplo: el calentamiento global, el narcotráfico internacional, entre otros. De igual modo, las organizaciones se ven desquiciadas ante la imposibilidad de controlar o integrar las distintas funciones y talentos en una totalidad productiva.

El autor señala que para muchos, la complejidad “erosiona” la confianza y la responsabilidad que se ven reflejadas en muletillas tales como: “es demasiado complejo para mí”, “no puedo hacer nada, es el sistema”, y sostiene, que el pensamiento sistémico es el antídoto para esta cuestión, ya que es **una disciplina**

²⁹ Senge, Peter, *La quinta disciplina*. Ed. Granica, 2004, pág.92.

para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir los cambios de alto apalancamiento.

Complementando lo anterior y parafraseando a Emilio Ferrari (2000)³⁰, se puede decir que la innovación aportada por el pensamiento sistémico es el estudio no solamente de una unidad de la organización sino que además pone énfasis en la relación entre unidades, lo que significa, estudiar la unidad de la organización dentro de su contexto situacional. En conclusión, **el pensamiento sistémico lo que busca es ayudar al enfoque estratégico a mediano y largo plazo.**

Quizá este aspecto sea el más innovador aplicado a la biblioteca, ya que implica mirar desde un lugar mucho más complejo, implica pensar a la organización de una forma distinta y es entendible que para el que toma decisiones, si no está en conocimiento de estas metodologías, esto resultará incómodo y será motivo de resistencia o en el mejor de los casos de aprendizaje, porque implica un movimiento desde lo simple a lo complejo. Implica salir de una zona conocida y segura, pero que al mismo tiempo es lo que impide el crecimiento y el desarrollo.

El segundo concepto que se considera oportuno incorporar en este proyecto, dentro de este punto, es el de **“la organización como un sistema”**, ya que justamente, permite analizar el todo y las partes. Jorge R. Volpentesta (2015)³¹ sostiene que “el enfoque de sistemas-sistémico parte de una visión global, integral que complementa el enfoque analítico en las metodologías de estudio”. En otra obra, el mismo autor sostiene que el enfoque sistémico es un esfuerzo por generar una visión amplia, comprensiva y total del fenómeno de la complejidad y la interacción que caracterizan los sistemas, a través de una

³⁰ Ferrari, Emilio, *La gerencia y pensamiento sistémico del siglo XXI*. Ed. Dunken, 2000. pág. 22

³¹ Op. cit. nota (21), pág. 65

perspectiva que los considere desde una configuración total organizada y en función de los fines específicos que persiguen”³².

Es por lo antes mencionado que se consideran viables y beneficiosas estas dos líneas de análisis. Tanto el pensamiento sistémico como la organización vista como un sistema, encuentran correspondencia lógica con el estudio de posibilidades para la mejora de la biblioteca en todos los niveles.

12. Organización que aprende

De acuerdo con Roberto V. Cagnoli (2000)³³, la biblioteca es una organización social, debido al conjunto de personas que laboran en ella, por los servicios que presta, por sus políticas, planes, por los programas y proyectos que implementa en pos de alcanzar las metas y los objetivos, con el propósito de satisfacer al usuario. Desde este punto de vista se reafirma la complejidad a la que se enfrenta.

Tal vez no resulte suficiente reiterar, que el mundo ha cambiado y que ha impulsado a las organizaciones a reestructurarse. La biblioteca en tanto organización, ya no solamente tiene que estar actualizada, tratando de seguir el ritmo de los nuevos programas educativos, sino que además ha de estar a la vanguardia del desarrollo. Sin embargo hay un punto importante a tener en cuenta, la *aptitud* y la *actitud* para el cambio, no están a la venta en el mercado del conocimiento, la organización tiene que aprenderla.

³² Volpentesta, Jorge Roberto, *Sistemas e información*. Ed. Buyatti, 2014, pág. 93. Buenos Aires, Argentina

³³ Cagnoli, Roberto V., *Algunos desarrollos y tendencias en la administración de bibliotecas en las últimas cuatro décadas*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas. Revista *Informe, cultura y sociedad*. N. 3, 2000, pp. 11-32

Lo antedicho y desde esta propuesta que se presenta, se sostiene que las organizaciones están o se ven obligadas a aprender en forma constante a aprender a responder las demandas de un entorno cambiante. En esa línea, la biblioteca tiene que aprender a adaptarse a los cambios que impactan sobre su estructura, revisando, trabajando y quizá cambiando la planificación para enfocar en las necesidades del nuevo tipo de usuario, pero, además, incorporando el componente externo a ella, para así, poder cumplir con los objetivos institucionales y tener siempre a la vista la continua capacidad de innovar.

Es a partir de esta perspectiva de aprendizaje constante que se abre la posibilidad de conducir a la biblioteca hacia un concepto de “**organización que aprende**”. Este es un **tercer aspecto** que se propone desde la conceptualización y desde la teoría, para abordar el cambio hacia la profesionalización y adecuación de la biblioteca.

Se considera que con ello, se facilita la incorporación de conocimientos, herramientas y prácticas conducentes a la mejora que se busca. Como cualquier organización, la biblioteca puede beneficiarse de interesantes ventajas como organización que aprende, principalmente teniendo en cuenta los cambios en las tecnologías, en las prácticas y las expectativas de los usuarios, la competencia y crecimiento de los recursos digitales.

Desde el punto de vista teórico, se conocen como “organizaciones que aprenden”, “organizaciones inteligentes” u “organizaciones basadas en el conocimiento”, a las organizaciones cuya principal característica es el aprendizaje para tener éxito. Roberto V. Cagnoli, menciona a Peter Senge para ofrecer una definición concreta:

Las organizaciones que aprenden son “...organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan

nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 1992: 11).

El mismo Roberto V. Cagnoli sostiene, que este tipo de organizaciones, reconoce que la mejora continua, recurre al compromiso de aprender. Es importante mencionar que este concepto, no es del todo nuevo para las bibliotecas, ya que desde siempre las personas que trabajan en ella, siempre han estado aprendiendo del conocimiento colectivo. Lo diferente en este caso es, la importancia dada a la biblioteca como una organización que aprende frente al entorno. Este concepto trae un desafío interesante, el mejoramiento del personal y por ende, la mejora en todos los servicios que la biblioteca ofrece. (Riegg, 1997: 299 -300).

Pensar en el aprendizaje como un factor de cambio, tiene sentido en el contexto de este proyecto. Jorge Etkin (2005)³⁴, sostiene que “para la continuidad de la organización y su sintonía con las demandas del medio social no basta con una definición y presentación compartida de sus modos de funcionamiento (flexibilidad). Además se debe disponer de principios y valores centrales que sirvan como marco de referencia estable, la organización, para crecer, debe estar preparada para actualizar sus relaciones con el medio externo”.

Lo escrito tiene relevancia en este trabajo porque refuerza la idea de pensar el aprendizaje como factor de cambio. El autor sostiene además que, **“para ser viable la organización no puede esperar a que las cosas ocurran, porque el aprendizaje basado en la experiencia es riesgoso e ineficiente”**.

“Lo viable, incluye un estudio sobre escenarios futuros, deseables y posibles”. También sostiene que el aprendizaje incluye la construcción de

³⁴ Op. cit. nota (20), pp. 70-71

imágenes y visiones anticipadas, que llevan a que la organización disponga de una memoria del futuro”. El mismo autor sostiene que “para crecer, la organización, debe estar preparada para actualizar sus relaciones con el medio externo. Incluso debe reconocer los límites de su propio modelo frente a las nuevas exigencias del contexto”. Se agrega también, que es necesaria la mejora en las relaciones internas para conseguir una experiencia laboral saludable.

Es necesario comprender la importancia del aprendizaje como factor de cambio, de lo contrario, difícilmente dará a la organización y a sus integrantes los beneficios esperados: mejorar la calidad, el rendimiento, los servicios, la performance del personal, entre otros.

Es importante, que desde la racionalidad se pueda detectar cuáles son las diferencias entre el “esquema actual” y que servicios se deberían ofrecer para ser viables. El autor mencionado, sostiene que “el proceso de aprendizaje consiste en la incorporación y producción de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles, referidos tanto a los procedimientos como a la renovación en las bases conceptuales”. Jorge Etkin habla del aprendizaje de la organización como **“su capacidad de cambiar, por motivos o razones conocidas, no por accidente”**. Es interesante esta definición porque permite pensar que se puede abandonar la actitud reactiva ante los cambios que se presentan y desplazarse hacia una actitud proactiva.

Dado que este aspecto es uno de los aportes más importantes que fortalecen el proyecto, conviene profundizar en el análisis desde lo conceptual. El aprendizaje no es tan solo “transmitir o comunicar información, sino que se requiere su incorporación a las bases del comportamiento y la imaginación”. Tiene relación con la renovación de los fundamentos y la experiencia, pero también con pensar el futuro. Si se ve a la biblioteca como sistema, este será

viable, cuando el aprendizaje organizacional “permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de los individuos y grupos en la organización”. Para alcanzar este nivel, se considera necesario gestionar el conocimiento en la biblioteca, desde una programación y planificación, que tiene que surgir, de identificar las necesidades puntuales en cada área y también en los procesos. Jorge Ektin, parece tener las respuestas más ajustadas para este punto, porque acerca del aprendizaje en las organizaciones, sostiene que “el proceso de aprendizaje es la capacidad de ir más allá de los programas o esquemas vigentes, aunque los efectos pueden no ser innovadores. El proceso: a) le da adaptación y creatividad a la organización en nuevos contextos y, b) permite incorporar nuevas formas de mantener lo existente. El aprendizaje es un proceso que viene a cubrir la brecha o diferencia percibida entre el saber existente y el necesario”.

Para enriquecer aún más lo antes mencionado, se menciona a un especialista en aprendizaje organizacional, Ernesto Gore³⁵, él sostiene que una organización que aprende es aquella que hace cosas que antes no podía hacer, pero no es del todo simple, tiene cierta complejidad, porque de lo contrario todas las organizaciones estarían haciendo lo que quieren hacer, y eso en la realidad no sucede.

Es necesario tener en cuenta que el conocimiento se ha convertido en un factor de producción, sostiene el autor, porque hay una revolución en distintos ámbitos (transporte, comunicación, tecnología), lo que se hace estará siendo superado por otros, en otros lugares y mucho mejor, más rápido y más barato, por lo tanto, hay que innovar, eso requiere generar conocimiento, Ernesto Gore sostiene que no es cuestión de usar el que ya existe, es cuestión de generar.

³⁵ Gore, Ernesto, http://youtu.be/EN_8B2s-gug. Visto 29/03/2022

También es interesante destacar, desde la mirada de este autor, que construir conocimiento dentro de la organización no implica que todo el mundo tiene que saber todo pero si todo el mundo por lo menos tiene que saber qué saben los otros y respetar el conocimiento ajeno, entender la práctica del otro.

Es una función contradictoria para la dirección, el conocimiento de esas islas y por otro lado tiene que hacer puente para que esas islas puedan trabajar juntas.

A esa construcción que crea esos vínculos, se le llama conocimiento organizativo.

Desde su perspectiva, para entender una organización, no solamente hay que mirar la calidad de las actitudes de los individuos que la componen, lo más importante a tener en cuenta son, los vínculos que cada uno tiene con los demás, por qué, porque cada uno actúa en función de los demás. Es interesante este punto de vista del autor dado que sostiene, que es a partir de la interconexión en las conductas entre las personas que se genera conocimiento. Las prácticas compartidas facilitan la producción y el fluir del mismo.

Ernesto Gore³⁶, escribe que “el conocimiento es líquido cuando circula a través de las redes construidas por la práctica dentro de una organización o entre organizaciones. Donde la práctica no prepara el terreno, rara vez el conocimiento fluye, ni tácita ni explícitamente”.

Estos aportes desde distintos enfoques, con autores que llevan a la reflexión, permiten sostener que repensar a la biblioteca incluyendo el aprendizaje como modelo de desarrollo es un camino auspicioso. Se puede trabajar en el fomento de la interacción entre las personas, el trabajo en equipo y la cooperación y así lograr que estos sean los catalizadores en el proceso de

³⁶ Gore, E., Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional. *Cuadernos Del INAP (CUINAP)*, 2020, 1(16)

cambio. Es muy importante tener en cuenta que cuando hay personas que no se conocen o no interactúan entre sí, la práctica común, es una herramienta útil que facilita “el flujo de conocimiento y la acción conjunta”.

Como se puede apreciar, el aprendizaje y el conocimiento son factores determinantes en el éxito o el fracaso de la organización. Es crucial, que el dirigente, comprenda que ni él ni nadie puede conocer de antemano la realidad compleja de la organización, para poder comprender-la, tanto el management como su gente, deben estar conscientes de las limitaciones del conocimiento, de la necesidad del trabajo en conjunto y del prejuicio que esto implica”.

13. PROPUESTA



A partir de lo expresado en el marco conceptual, construido teniendo en cuenta la información obtenida a través de la encuesta realizada a los miembros de la organización y desde el punto de vista y la experiencia personal combinados con la literatura acerca de la problemática planteada, se realiza esta propuesta, fundamentando la necesidad de llevar adelante los cambios y la adecuación de la biblioteca.

Entre los objetivos, se planteó la construcción de una herramienta para operar sobre la realidad de la biblioteca, ahora se agrega que la propuesta, además de aquello, consiste en provocar un cambio de paradigma desde el cual se conducen los caminos de la biblioteca. “El concepto de **paradigma** es utilizado comúnmente como sinónimo de “ejemplo” o para hacer referencia en

caso de algo que se toma como “modelo”.³⁷ En la justificación se mencionó la importancia del valor agregado del proyecto, como aporte a la gestión, el mismo se genera con la incorporación de los conceptos adquiridos durante la maestría con una finalidad, mejorar la capacidad para gestionar de los dirigentes.

En tal sentido, se toman las recomendaciones mencionadas por Luís Pérez Van Morlegan(2012)³⁸ referidas al gerente porque son aplicables en este caso. El autor sostiene que no necesariamente, el que conduce la gestión debe tener un MBA, (en RR.HH.), sino que ha de enriquecer “su formación específica con un bagaje conceptual que lo coloque en paridad con los demás gerentes de área y le permita orientarse dentro de un escenario conocido por todos, con un lenguaje que todos entiendan y con una manera unívoca de manejar la gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos”.

En la obra Recursos humanos: área clave de la gestión de la empresa³⁹, el mismo autor se refiere al valor agregado desde la gestión, también de RR.HH., al negocio, “pasa justamente porque el responsable de dicha gestión (...) conozca y domine el lenguaje, los procesos y las situaciones de negocios”.

En las afirmaciones anteriores del autor, se asienta principalmente la idea de fortalecer la figura de los responsables de la conducción de la biblioteca, facilitándoles el acceso a las competencias requeridas, sugiriendo la incorporación de un nuevo enfoque en su forma de gestionar. Cada punto incluido al respecto, ha sido mencionado y trabajado en la maestría, razón por la cual atraviesan todo el proyecto. Es importante entonces, que el o los

³⁷ <https://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

³⁸ Pérez Van Morlegan, Luís y Ayala, Juan Carlos, *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ed. Pearson, 2012., pág. 11.

³⁹ Van Morlegan, Luís, *Los recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley, 2016. pág. 57

responsables de la planificación e implementación de la gestión sean portadores de las competencias necesarias.

A lo largo de este TFM, se fue describiendo en los distintos puntos, cuál es ese modelo de gestión imperante en la biblioteca, por sobre la toma de decisiones y las metodologías de trabajo, y se sostuvo que para la realidad del mundo actual, donde opera la organización, en gran parte, este modelo quedó algo obsoleto. Si bien, en la actualidad se resuelven las necesidades de los usuarios, la posición de confort desde la cual responde a las mismas, representa un retraso para las oportunidades de crecimiento y de desarrollo organizacional. Este es el punto de partida a partir del cual, se quiere conducir a la biblioteca hacia un nuevo posicionamiento, desde un **“cambio cultural”**.

Ningún cambio resulta fácil de implementar, distintas variables interrelacionadas influyen en el proceso. Sin embargo, se asume el desafío de alcanzar la meta, trabajando desde lo conceptual, sobre aquellos aspectos que se mencionaron en los distintos puntos y que son partes constitutivas de la cultura de la organización.

13.1. Gestión: un cambio de enfoque

El primero de los aspectos a considerar, es LA GESTIÓN de la biblioteca. Se piensa en los cargos directivos y ejecutivos (Dirección, jefaturas). No es caprichosa esta elección, es fundamental dada la importancia que tienen para el funcionamiento. Fundamentalmente la Dirección, desde donde emanan las principales directivas y marcan el rumbo a seguir para los jefes de Departamento y por ende, por todos los trabajadores. Desde el punto de vista técnico-profesional, se considera que quien ocupe el cargo más relevante, preferentemente debe contar con competencias afines y congruentes con las

necesidades que se le plantean a las organizaciones en el presente. Tales competencias son necesarias para diseñar y trabajar desde la planeación y desde la estrategia que la organización va a implementar en función de los objetivos que se plantea. Las mismas quedarán expuestas en los distintos puntos dentro de la propuesta.

Lo que se busca es la adecuación de la gestión, siendo que “Una gestión moderna implica adentrarse en la organización, reducir las rigideces escleróticas, y encuadrar las acciones en un proceso dinámico de progresión de las unidades, canalizando las innovaciones en un sentido coherente”. Juan C. Gómez Fulao y Fernando G. Magdalena (1999)⁴⁰.

Entonces, ¿Qué es la gestión?

La rae, ofrece dos acepciones:

- Acción y efecto de gestionar
- Acción y efecto de administrar

También se puede entender que gestión es:

- Acción o trámite que, junto con otras, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa, y
- Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir o administrar un negocio o una empresa con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.

La gestión incluye una serie de tareas que se llevan a cabo para alcanzar un fin que haya sido definido con anterioridad.

⁴⁰ Gómez Fulao, Juan C. y Magdalena, Fernando G., *Sistemas administrativos: estructuras y procesos*. Ed. Macchi, 1999, pág.6.

José Antonio Merlo Vega (1998)⁴¹, aplica el término “Gestión” con un sentido más general que abarcaría:

- **Planificación:** fijar los objetivos a corto y mediano plazo, desde un análisis de la actualidad de la organización.
- **Organización:** establecer los procedimientos y las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos planificados con anterioridad.
- **Dirección:** Puesta en marcha de lo planificado y seguimiento para que todos trabajen para alcanzar los objetivos.
- **Control:** es la etapa final donde se contrastan los resultados obtenidos con la planificación.

La aplicación de la “Gestión-Administración” en las bibliotecas, resulta interesante porque:

- *Es una ciencia interesada en la eficacia y la eficiencia, aplicada universalmente a toda la organización; con valor instrumental en tanto ayuda a conseguir sus fines; que considera la gestión un proceso dinámico y flexible; con su especificidad y a la vez interdisciplinar.*
- *Tiene carácter práctico, requiriendo una alta capacidad en tanto supone poner en práctica numerosas habilidades y conocimientos en su contexto determinado y concreto*

Se sugiere tener en cuenta estos conceptos y trabajar con ellos, porque le va a dar a la biblioteca, una dinámica diferente. En primer lugar, porque permitirá que todo su personal se involucre desde el compromiso y en segundo lugar porque se estará gestando un nuevo contrato entre ellos y la organización.

⁴¹ Op. cit. nota (17)

La gestión de un área, de una actividad, de personas, dentro de la organización está desarrollada por un actor principal, frecuentemente es el Gerente, el Director, un Jefe. Es en esos ámbitos donde se habrá de prestar más atención, porque a través de ellos van pasando las directrices hacia los distintos departamentos constitutivos de la biblioteca.

Lo que se ha venido sosteniendo desde el principio, es que las organizaciones, producto de la volatilidad del entorno en el que se encuentran, ya no son las mismas y que si no cambian y se adaptan, tienen pocas oportunidades de sobrevivir. Llegados a este punto, se puede sostener que el modelo de gestión de la biblioteca, no es compatible con las demandas de realidad, dada su característica clásica, apegada al control y conservadora, sin correr riesgos de perder ese control ante los cambios. Características que la mantienen en una situación estanco ante las nuevas tendencias. Se han mencionado algunas de las razones por las cuales, la biblioteca, no va a desaparecer, pero sí hay que hacer notar que si no se da un paso hacia adelante, pierde competitividad, calidad y presencia ante los nuevos desafíos.

La organización que aprende, referida recientemente en el marco conceptual, basa su éxito creando y compartiendo información entre todos los integrantes. En un mundo tan cambiante como el actual, es inviable un modelo de toma de decisiones en una sola oficina de alta jerarquía y que los niveles intermedios y operativos, solo ejecuten. “Este modelo viejo debe dar paso a la integración del pensamiento y la acción de todos”. (Senge, 1992:82), citado por Roberto V. Cagnoli.⁴²

⁴² Op. Cit. nota (32)

El cambio de perspectiva para el caso, conduce a la organización hacia un nuevo estilo de gestión, un estilo más participativo, en el que se abandona la toma de decisiones en manos de una sola persona y se pasa a tomas de decisiones que involucra no sólo a la Dirección sino a los jefes de Departamentos. Es importante hacer notar que esto afecta a la estructura, porque el nivel jerárquico se vuelve más plano pero en ningún modo se pierde la autoridad de los jefes, sino que estos asumen un rol diferente.

Como primer paso hacia el objetivo, se considera fundamental una reorganización de todas las áreas. Para eso, se piensa en la implementación de una herramienta de gestión de larga trayectoria: **la planeación estratégica.**

13.1.1. Planeamiento estratégico

Como se mencionó a lo largo de este trabajo hasta aquí, las organizaciones están atravesadas por los cambios cotidianos de un entorno en constante movimiento, con efectos hacia el interior de las mismas. En ese contexto, ni la planeación ni las estrategias pueden ser estáticas e inmóviles. Jorge Etkin (2005)⁴³, sostiene que “en un contexto de cambio continuo, la planificación no puede basarse solamente en la experiencia y las capacidades históricas”. Entender esto, abre el juego a las posibilidades de enriquecer la gestión con distintas miradas. Hay que aplicar los recursos a los objetivos previamente definidos pero además, es necesario “disponer de una capacidad de adaptación para las nuevas demandas e incorporar nuevos conocimientos”

⁴³ Op. cit. nota (20) pág. 221

Hector Larocca (2013)⁴⁴, tomando conceptos de Zygmunt Bauman, sostiene que “el concepto de modernidad líquida, refiere a la volatilidad del ritmo contemporáneo, la fluidez acelerada que produce la obsolescencia programada de productos y servicios. Si ello es volátil, la planificación no puede ser rígida, sino adaptativa y creativa”. Como se puede apreciar, todo está en constante movimiento, la realidad fuerza a salir de la zona de confort.

Teniendo en cuenta que este proyecto, además de ser presentado para su evaluación, estará a disposición de las autoridades de la biblioteca para su análisis y posible puesta en práctica y que posiblemente, quienes la reciban no estén familiarizado con estas metodologías, es necesario clarificar los conceptos, como en este caso, el de planeación para que se pueda comprender mejor la importancia y la necesidad de su implementación.

¿Qué es la planeación?

Robbins y Coulter (2014)⁴⁵, sostienen que “la planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales”. Se está haciendo referencia, aquí, a la planeación formal, en la que “se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo de tiempo”. Estos tienen que estar por escrito para que todo el personal de biblioteca tenga conocimiento de ellos, de tal manera se reduce la “ambigüedad” y “da lugar a un entendimiento compartido de lo que hay que hacer para lograrlo”. La importancia radica en que ofrece tanto al Director/Gerente y al resto de los trabajadores una dirección.

⁴⁴ Larocca Hector, Capítulo I: enfoques contemporáneos para los procesos de planificación. En Isidoro L. Felcman, Mario J. Krieger, Hector A. Larocca, *Planeamiento estratégico*, Ed. Errepar, 2013, pág. 1.

⁴⁵ Op. cit. nota (15) capítulo 8: fundamentos de la planeación pág. 220.

Al tomar la iniciativa de trabajar con planeación, la biblioteca se encamina hacia la mejora de sus procesos, porque todos los trabajadores están involucrados en el proyecto y sabrán lo que se espera alcanzar y podrán coordinar acciones, cooperar entre sí y aportar en esfuerzo para alzarlos. Es la falta de planeación, entre otras, lo que produce desvíos y las anomalías que llevan al estancamiento indeseado, porque cada persona puede estar persiguiendo objetivos que no son los de la organización.

Tener un plan, no desaparece pero reduce la incertidumbre, porque obliga al Director/Gerente, a prestarle atención al futuro, “anticipar el cambio”, a “considerar el impacto del mismo y a desarrollar respuestas adecuadas”. También “minimiza el desperdicio y la redundancia”, ya que al estar coordinadas las actividades mediante un plan, cuando surgen dificultades, estas son visibles rápidamente y se pueden corregir o eliminar. Por último, al tener un plan, se puede establecer un **control** sobre los planes que se ejecutaron y que los objetivos se alcanzaron. Su inexistencia impide medir el “esfuerzo laboral”.

De la misma forma en cómo existe una tipología de organizaciones, existe una tipología de planes.

- Según su alcance: Estratégicos y operativos
- Según su marco temporal: De largo plazo y de corto plazo
- Según su especificidad: Direccionales y específicos
- Según su frecuencia de uso: De un solo uso y permanentes

En este trabajo se hace hincapié en la planeación estratégica porque abarca a todas las áreas de la biblioteca y va a determinar los objetivos generales de la

misma. Roberto V. Cagnoli⁴⁶, sostiene que “el planeamiento estratégico es un mecanismo poderoso para anticiparse y adaptarse a las condiciones dinámicas del entorno. Permite estar alerta a los cambios del ambiente en el que la biblioteca actúa, y conocer lo que constituye una amenaza y lo que ofrece oportunidad”.

Por su parte, Jean-Paul Sallenave (1993)⁴⁷, sostiene que “la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo”. Además sostiene que planificación y estrategia son dos conceptos que, “están ligados indisolublemente porque tanto uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos”. De esta definición se entiende que la planeación estratégica no surge en cualquier parte, sino en la cumbre de la pirámide donde se toman las decisiones, a lo que Alberto R. Levy (1981)⁴⁸ denomina, “**comando estratégico**”, formalmente se trata de la Dirección Superior. Es donde se “fija la política en la que ha de actuar la gestión operacional”.

Se desprende de lo antedicho, la relevancia que tiene implementar esta herramienta en la gestión, en primer lugar porque le aporta profesionalismo y segundo porque permite resolver alguna de las anomalías evidenciadas en el diagnóstico. Hector Larocca sostiene que “La ausencia de planeamiento no es neutra, cuando no se planea se improvisa y esto que es bueno para un conjunto de jazz, no lo es para la orquesta sinfónica, que debe ser rigurosa en la ejecución de la partitura, pues se trata de un conjunto (a veces grande) de individualidades y especialidades que convergen en la obra”.⁴⁹

⁴⁶ Op. cit. nota (32)

⁴⁷ Sallenave, Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica. Ed. Norma, 1990, pág. 42.

⁴⁸ Levy, Alberto R. Planeamiento estratégico. Ed. Macchi, 1981, pág. 13.

⁴⁹ Op. cit. nota (39), pág. 9

No se describe, aquí, todo el proceso de la planificación estratégica porque no es el propósito llevar a cabo su implementación final, sino, mostrar su utilidad y sus beneficios para la gestión. Del mismo modo ocurrirá con las otras herramientas que se consideren más adelante. No obstante, se mencionan las etapas que constituyen el planeamiento estratégico, a modo de orientación.

Si las autoridades de la biblioteca aceptan la propuesta, cuenta con profesionales de la especialidad y técnicos competentes para la instrumentación. Esta propuesta, tiene un sustento teórico desde diferentes perspectivas, que apuntan a demostrar que la profesionalización y adecuación de la gestión son indispensables, porque conduce inevitablemente a la mejora en todos los aspectos.

En el siguiente cuadro se ofrecen dos ejemplos de autores diferentes:

Heinz, Wehrich; Mark Cannice; Harold, Koontz	Robbins; Koulter
Pasos de la Planeación	Pasos de la Planeación
1. Atención a las oportunidades	Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización
2. Establecer objetivos	Realizar un análisis externo
3. Desarrollar premisas	Realizar un análisis interno
4. Determinar cursos alternativos	Formulación de estrategias
5. Evaluar cursos alternativos	Implementación de estrategias
6. Seleccionar un curso	Evaluación de resultados
Formular planes derivados	
Cuantificar los planes mediante presupuestos	

Fig. 2 Fuente: elaboración propia

14. Mejora de la gestión desde el liderazgo

Para la nueva metodología de gestión que se plantea, también se hace foco en el cambio de perspectiva necesarios desde quienes tienen a cargo la conducción de la biblioteca, el Director/Responsables en la cúpula y los Jefes en el nivel medio. Para estar en la misma sintonía que el cambio a nivel

organización, se considera necesario el abandono de la práctica tradicional del pensamiento clásico, favorecido por la rutina e ir hacia un pensamiento estratégico acorde a este tiempo. Para abordar este aspecto, se elige transitar el camino del liderazgo porque el aporte conceptual es amplio y al mismo tiempo enriquecedor.

La propuesta se orienta a brindar herramientas de fácil aplicación en la cotidianeidad, una vez que se haya comprendido el valor y la efectividad de las mismas. A diferencia de las entidades privadas donde los cambios en los niveles de mando suelen ser más dinámicos, en las que son públicas el mecanismo de desplazamiento de una persona de un cargo, no es imposible pero sí es complejo. Razón por la cual, se considera beneficioso brindar un soporte desde lo técnico y profesional al personal en funciones para que disponga herramientas que favorezcan el mejoramiento integral de la organización.

Se aclara que la razón del por qué no se hace referencia al líder desde un tratamiento individual, es, porque ninguna persona se hace líder al ocupar un cargo. No es lo mismo ser jefe y líder a la vez, ni es frecuente. Es más factible encontrar un jefe por un lado y un líder por el otro, lo cual suele presentar serias consecuencias para la organización. Entonces, ofrecer una mirada del liderazgo en general, resulta más viable, ya que cualquier persona que ocupa un cargo y que pretende mejorar, puede nutrirse de sus principios.

Para este punto, se tendrán en cuenta otros conceptos tales como el pensamiento estratégico y la inteligencia emocional que ofrecen herramientas poderosas aplicables para la mejora tanto del dirigente como de la organización en general.

Como se ha planteado desde lo conceptual, para la biblioteca, teniendo en cuenta la dinámica de los cambios, la volatilidad de los procesos y la incertidumbre del entorno, resultaría más apropiado un estilo de Dirección con enfoque participativo o democrático, esto quiere decir:

“un estilo directivo basado en la confianza, donde el directivo no solo tiene en cuenta las opiniones de su equipo, sino que los anima a participar en el proceso de toma de decisiones, de manera que los empleados se sienten más motivados y comprometidos con la organización, lo cual mejora la retención del talento. Sin embargo, esto puede tener un efecto contraproducente a tener en cuenta, se podría retrasar el trabajo y las decisiones”.

Para gestionar en el contexto mencionado, se requiere analizar y evaluar una mayor cantidad de variables. Así, la toma de decisiones tiene la riqueza y el aporte de la discusión con distintas miradas, dentro de este estilo hay que hacer notar que el ejercicio del poder y el liderazgo se divide en los distintos jefes de Departamento, en diferentes niveles y entre las personas, dando lugar así, a un empoderamiento sobre el trabajo. Se alcanza la transformación en la medida en que tanto el Director como los jefes, ejerzan liderazgo.

Sin pretender hacer un rastreo histórico acerca del concepto de liderazgo, se menciona que el mismo, no es nuevo, dado que a lo largo justamente de la historia se encuentran marcas desde la antigüedad. En todo tiempo hubo hombres que realizaron verdaderas proezas llevando a sus pueblos a la victoria, otros crearon religiones, otros ganaron batallas que parecían imposibles.

Como fenómeno social, con influencia en las prácticas sociales, el liderazgo, aparece tanto en Inglaterra como en Estados Unidos a mediados del Siglo XX. A Latinoamérica llegó más tarde. Pareciera que el liderazgo es una

cualidad altamente positiva, sin embargo, se presentan discusiones a su alrededor. Tuvo un auge importante a partir de investigaciones posteriores a su aparición, pero poco a poco fue decayendo, víctima de miradas reduccionistas.

En las organizaciones, es tratado con ambigüedad, también en la práctica se lo trata de diferentes formas, en algunas ocasiones las condiciones personales son tratadas como exitosas y otras como un fracaso. El liderazgo es un concepto estudiado desde la sociología, la psicología y la antropología.

Se piensa en un modelo de gestión con una impronta atravesada por el liderazgo, porque el modelo tradicional, basado en las costumbres y la rutina en el ámbito de la biblioteca, es incompatible con la actualidad. La necesidad que se plantea de implementar los cambios y un modelo nuevo en la biblioteca, surge de las nuevas demandas surgidas desde los usuarios y de la intención y de la mirada reflexiva de una generación de trabajadores más cercana en el tiempo, que con otros criterios y otras expectativas miran el futuro posible. En ese sentido, se piensa que el aporte a la gestión desde el liderazgo es relevante.

Claudio Alonzo (2016)⁵⁰, menciona las razones de porqué se tomó el concepto en las organizaciones. Principalmente es por **“la caducidad de modelos de Dirección que comenzaban a dar respuestas insuficientes a las necesidades productivas y a las orientaciones culturales y sociales de grupos humanos que ingresan en forma creciente al mundo laboral, modelos que ignoran sistemáticamente la profunda relación entre el hombre y el trabajo”**. Quizá como pocas, esta definición es aplicable a la situación que se plantea en la biblioteca. No está habiendo en ella, respuesta a las insatisfacciones planteadas.

⁵⁰ Alonzo, Claudio, Capítulo I: El liderazgo como modelo alternativo para gestionar el poder en las organizaciones. En Luis Van Morlegan, Recursos humanos: *área clave en la gestión de la empresa*. Ed, La Ley, 2016, pág. 7. Buenos Aires, Argentina

En el mismo capítulo mencionado, se describen las bases para comprender el concepto de liderazgo:

- El liderazgo como relación
- El liderazgo como práctica situacional
- El liderazgo y la responsabilidad de gestionar el rendimiento humano.

Se recomienda leer el capítulo del autor, como adelanto, se puede mencionar que en cada uno de ellos, se encuentra suficiente sustento que justifica su implementación en la Biblioteca porque relaciona varios de los puntos críticos.

Cualquiera de los integrantes de la plantilla del personal de la Biblioteca, con aspiraciones o interesado en ocupar el cargo de mayor rango o una jefatura de departamento e inclusive uno de supervisión dentro de la misma, podría enriquecer su performance si a sus competencias le suma el **interés por conducir**. Esto va en contra de la sensación que se tiene en la organización pública, de que una vez llegado al puesto deseado, se produce una especie de letargo del agente y se pierde de vista la función para la que está allí. Como en estas organizaciones, los cargos suelen tener una durabilidad por tiempo indeterminado, porque son por concurso, por consenso o recomendaciones, la falta gestión del que dirige puede llevar a una parálisis de la organización.

En consecuencia, lo opuesto al efecto rutina, tomando la idea de liderazgo como servicio, produce un cambio sustancial. Para el modelo actual de gestión de la biblioteca, este cambio es totalmente disruptivo, porque rompe con el equilibrio. “Al conducir se está prestando un servicio a los colaboradores y a la organización, entraña el compromiso de facilitar recursos y orientación para que hagan bien su tarea”.

Se puede entender mejor al liderazgo como un servicio, teniendo en cuenta las siguientes características:

- Escucha activa
- Empatía
- Preocupación
- Autoconocimiento
- Capacidad de persuasión
- Habilidad de conceptualización
- Capacidad para predecir el futuro
- Aceptación de responsabilidad
- Compromiso
- Habilidad

De lo mencionado, se desprende que es posible lograr un tipo de relación diferente entre el que dirige o gestiona y aquellos receptores de la gestión. Aparece la idea de confianza y de credibilidad. Una relación cargada de sentido que se encamina a generar un nuevo contrato, en este caso psicológico, entre los miembros de la organización.

14.1. Acerca de la función del liderazgo

Acerca de la función del Liderazgo, el aporte desde la psicología de la organización, a través de Edgar H. Schein (1997)⁵¹, resulta interesante. Él sostiene que el liderazgo puede tener varias funciones, por lo cual “puede ser de más utilidad concentrarse en las funciones y no en el individuo a quien se define como líder”. La mención tiene importancia aquí, porque como se mencionó, no

⁵¹ Op. cit. nota (21), pág. 125.

se está haciendo referencia al líder en particular, sino al liderazgo en general y cómo a través de él se puede enriquecer la gestión.

Entre las funciones se mencionan las siguientes:

- Formular valores básicos
- Fijar y anunciar fines y propósitos
- Organizar los recursos (humanos y de otra índole)
- Planear
- Brindar información
- Guiar
- Ofrecer retroalimentación sobre el progreso que se hace
- Dar apoyo
- Aclarar
- Sintetizar
- Buscar consensos
- Decidir, premiar, castigar,
- otros.

Naturalmente, según Schein, al haber diferentes y diversas funciones, cualquier persona dentro de la organización puede desempeñarlas. También menciona que no existe necesariamente una relación entre las funciones y el líder elegido o el líder informal.

Se pueden ampliar las posibilidades de desarrollar un liderazgo constructivo, que incluya a todos los trabajadores en el proceso de renovación y de cambios. Un liderazgo basado en la planeación y en la estrategia aportan a la gestión un conjunto de elementos que le permiten clarificar y organizar las actividades a corto, mediano y largo plazo, que sea inclusivo de todas las

propuestas que surjan como producto de la interacción entre los miembros de la organización.

Tanto desde las áreas de gestión como desde el liderazgo, se puede trabajar para disminuir el grado de conflictividad o desvíos que tienen lugar en toda organización donde hay grupos de personas trabajando en espacios compartidos por sus actividades o en conexión con otros sectores. La pertinencia de incorporar al liderazgo como una variable en la gestión, radica en que para trabajar en medio de la turbulencia generada por los entornos de la biblioteca, se necesita actuar teniendo en cuenta una multiplicidad de otras variables en un alto nivel de incertidumbre.

El modelo que se está proponiendo requiere un cambio de enfoque, que incluya el futuro posible como lugar de llegada. Sin embargo, un cambio impulsado por la implementación de herramientas técnicas y profesionalizantes, no es suficiente. Tiene que estar acompañado por un tipo de pensamiento que promueva los mismos, que permita analizar, planear y tomar decisiones en un entorno cambiante. Desde el punto de vista del que escribe, esa posibilidad está facilitada por el pensamiento estratégico.

14.2. Aportes a la gestión desde el pensamiento estratégico

En el siguiente gráfico, se muestra su composición:



Fig. 3. Pensamiento estratégico. Fuente: elaboración propia

No es el propósito describir completamente cada uno de los componentes del cuadro, pero sí, mostrar la relación conceptual que hay con la planificación estratégica y con el liderazgo tal como se lo planteó.

- **Visión global:** concepto utilizado ampliamente en el ámbito gerencial como competencia. Luis Van Morlegan (2016)⁵² le asigna dos acepciones importantes aclarando que puede tener otras
 - Visión global del negocio: está relacionada con la influencia de las decisiones gerenciales en todo el negocio en su conjunto. Se puede entender esto de varias miradas:
 - la exigencia que la gestión moderna de los negocios le plantea a un gerente. Se le pide que evalúe el impacto de sus decisiones en otros sectores y gestiones de la organización
 - evaluar el impacto de las decisiones sobre el resultado final del negocio
 - relacionado con el gerente, encerrado en su sector sin tomar noción de los procedimientos, necesidades, procesos o circunstancias que ocurren en otros sectores de la organización.
 - Visión global del mundo: este aspecto tiene relación con el concepto transcultural. Es decir que hay que tener en cuenta que la globalización, que es un fenómeno presente, todas las fronteras se volvieron difusas.
- Visión sistémica
 - Concepción que menciona que el todo es más que las partes pero al mismo tiempo que las partes deben tener una armonía interna y homeostática en sí para formar un todo homogéneo.

⁵² Van Morlegan, Luis, *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley, 2016, pp. 62-66

- El diagrama de sistemas que identifica un insumo (input), un producto (output), una gestión que transforma el primero en el segundo y un feedback o control de esa gestión que apunta a la mejora continua del funcionamiento de cada sistema.

Los conceptos mencionados son importantes para comprender cómo funciona la organización en su conjunto, donde a su vez existen otros subsistemas que deben funcionar para que el conjunto funcione. La Visión sistémica, “ofrece un lenguaje claro y comúnmente conocido, una forma eficiente de entender los procesos de gestión de las organizaciones”, además, mejora la Visión Global.

- Visión de largo plazo: cualidad que permite ver más allá de lo inmediato. Tiene relación con lo personal y con los rasgos culturales, regionales y también con rasgos de personalidad específicos.
- Visión de escenario: esta es una visión particular que incluye los avances que ocurren en las organizaciones y sobre todo en las tecnologías. Para la gestión el análisis del entorno resulta imprescindible y relevante dada su complejidad y lo cambiante del mismo.

Lo que se quiere acentuar concretamente, es que en la organización, inserta en un entorno de alta volatilidad, es aconsejable que haya una gestión que incluya al pensamiento estratégico como estrategia para el cambio entre las posibilidades al evaluar las posibilidades.

Desde la teoría se sostiene que hay dos momentos a tener en cuenta:

- El análisis estratégico
- El planeamiento estratégico

Los dos momentos coinciden también con el planeamiento estratégico, es por eso que aquí se hace referencia a ellos y también se ven como herramientas importantes a tener en cuenta por el que gestiona.

Teniendo en cuenta, que esta propuesta contrasta con la metodología tradicional de gestión que se desarrolla en la biblioteca, resulta necesario profundizar los conceptos para que se puedan comprender las razones y los beneficios que provoca incorporar, los lineamientos que ellos conllevan.

En este caso se hace referencia al pensamiento que como pocas cosas, es tan abstracto. Aquí, interesa entender por qué es importante. Generalmente, en las organizaciones, las conversaciones son asimétricas, entre distintos niveles de jerarquía y también y entre los distintos sectores, además, las organizaciones producen su propio lenguaje que las diferencia de otras, se comunican y piensan de modo diferente. Hector A. Larocca⁵³, sostiene que “instalar el pensamiento estratégico extendido en toda la institución habilita el desarrollo de procesos estratégicos en tres secuencias: planeamiento estratégico, gestión estratégica, y control estratégico”. En este caso la secuencia no implica linealidad, porque el funcionamiento de la organización siempre está presente y hay algunos procesos que ocurren simultáneamente.

Para precisar, el pensamiento estratégico importa porque es influyente. Si se puede imaginar a una persona o a una organización que continuamente mira el pasado y permanece rígido, estático, parado sobre dogmas obsoletos, simplificando todo a la mínima expresión como para tener el control, queriendo que la realidad sea manejable, creyendo que sobre su “quehacer” lo sabe todo, tratando de sacar de su pensamiento toda incertidumbre, verá el futuro como una

⁵³ Op. cit. nota (39) *Enfoque contemporáneo para los procesos de planificación*, cap. I, pág. 14.

continuidad del pasado. La rutina será la predominante en el accionar, acompañada de una mirada cortoplacista, con resistencia al cambio, el resultado final será un mayor grado de burocracia. Lo antedicho, es lo que se conoce como “Pensamiento tradicional”. Es el tipo de pensamiento instalado en muchas organizaciones, entre ellas las bibliotecas.

Desde la propuesta que se está presentando, naturalmente se descarta ese modelo de pensamiento, porque es contrario al avance y la transformación. En consecuencia, la mejor opción que aparece es el **pensamiento estratégico**. A favor del aprovechamiento de las posibilidades, de herramientas nuevas, de los cambios viables a nivel organizacional incluyendo tecnología, recursos económicos y fundamentalmente el capital humano. A partir de la aclaración desde lo conceptual, la propuesta incluye los siguientes aspectos:

- Pensar en el futuro
- Ser permeable a las nuevas ideas para hallar respuestas a situaciones diferentes desde diferentes variables
- Abandonar la resistencia al cambio
- Impulsar las transformaciones
- Fomentar el diálogo entre todos los integrantes de la organización
- Ser inconformista
- Ampliar la masa crítica para tomar mejores decisiones

El individuo u organización que tenga o adquiriera estas características, está “impulsado con una energía diferenciada”. Se instituye como un activador creativo, dinámico y flexible que capitaliza la información, haciendo uso inteligente de ella, desarrolla capacidades de interpretación y los comparte”.

Como se mencionó, es beneficioso para toda la organización cuando este tipo de pensamiento se extiende a través de todos sus integrantes “fortalece las

capacidades”, donde los primeros beneficiados son los clientes internos, por la pertenencia y por sentirse parte.

Lograr que la organización alcance una nueva posición en una escala de valoración, requiere un alto nivel de compromiso y predisposición al cambio, ver a éste como oportunidad antes que como amenaza. La capacidad de construir desde el consenso entre distintos puntos de vista produce un quiebre con el paradigma donde un pequeño grupo decide y la mayoría solo hace. De este modo, toda la organización se potencia logrando una mejora continua constante.

El pensamiento estratégico es el que permite hacer el análisis y posterior planificación, definiendo los objetivos y los medios para alcanzarlos. Como se puede observar, son herramientas que facilitan la gestión y al mismo tiempo produce una dinámica diferente.

14.3. Aportes a la gestión desde el pensamiento sistémico

En el marco conceptual, ya se había hecho referencia a Peter Senge⁵⁴, para introducir el concepto de “pensamiento sistémico”, aquí, solo para reforzar aquello, y no ser redundante, se completa lo escrito con otros aportes.

El autor sostiene que la “perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Debemos mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos. Debemos examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos”.

⁵⁴ Op. cit. nota (28) pp. 60-61.

Se observa en el párrafo precedente, la importancia de cambiar la mirada para comprender mejor los distintos escenarios. Algo opuesto al modelo de pensamiento tradicional que deja por fuera del análisis, aquellas variables que no puede controlar.

En otro párrafo del capítulo cinco Peter Senge sostiene, que “el pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que configuran a los sistemas vivientes, su carácter singular”. El proceso de cambio, sin dudas requiere este tipo de pensamiento, dado el alto nivel de complejidad en el que las organizaciones están inmersas. El autor también sostiene que “el pensamiento sistémico “en vez de reaccionar ante el presente, se crea futuro” y aún más “sin pensamiento sistémico, no hay incentivos ni medios para integrar las disciplinas de aprendizaje una vez que se introducen en la práctica”. Lo concreto es que al ver las interrelaciones subyacentes a las dificultades, antes que ver un hecho aislado, se obtiene una nueva comprensión de lo que se puede hacer. Finalmente, esto deriva en la esencia del pensamiento sistémico, UN CAMBIO DE ENFOQUE que permite:

- Ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales causa-efecto
- Ver procesos de cambios en vez de instantáneas.

14.4. Aporte a la gestión desde la IE (Inteligencia emocional)

Con el propósito de enriquecer, fortalecer y ampliar el abanico de posibilidades para transformar la gestión desde el liderazgo en la biblioteca, se introduce este aporte que resulta interesante y que al mismo tiempo coloca al que conduce en otro nivel de competencias. Como a lo largo de toda la presentación, primero se busca clarificar desde lo conceptual, cada nuevo concepto para que sea comprendido y se observe la viabilidad de su aplicación.

El estudio y el análisis de bibliografías acerca de la Inteligencia Emocional, revelan que hoy en día, ya no se evalúa solamente cuan inteligente es un líder, su formación y experiencia, sino que se evalúa cuán alta es su capacidad para relacionarse consigo mismo y con los demás, porque se piensa que este es un factor determinante para tener éxito

Las organizaciones, no solo necesitan contar con personas con capacidad intelectual, sino, además, necesitan que sean equilibradas desde lo emocional. Es necesario que tanto las personas que trabajan en las áreas operativas como los que lideran los procesos, tengan manejo de sus emociones, sobre todo los últimos, porque son los que van a establecer y acompañar la efectividad del personal.

Un líder diferente, debe ser capaz de crear estrategias para controlar o mitigar las emociones disfuncionales de los colaboradores dentro de la organización, su empatía es necesaria para comprender al otro y así, establecer una comunicación más efectiva, con asertividad en busca de la mejora en la relación del conjunto. Un buen líder, tiene que saber intervenir de manera correcta en sus emociones para desarrollar su trabajo con calidad y excelencia.

Conceptualmente, la Inteligencia Emocional provocó cambios importantes en el mundo de las organizaciones, debido a que introdujo en la discusión y le dio importancia a la interacción y a la intervención de las emociones, no solo en las personas sino en lo organizacional.

Las organizaciones, como tal, no han podido quedar al margen de los cambios, y encontraron en la Inteligencia Emocional, una poderosa e invaluable herramienta para comprender a las personas y su productividad en el trabajo, para comprender el éxito de sí mismas, de los liderazgos y también en muchos casos para evitar turbulencias corporativas.

Sin dudas se abrieron posibilidades y nuevos desafíos con estos conocimientos y herramientas, que podrían mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras dentro de las organizaciones y también mejorar la calidad de vida de la organización misma. El aporte de investigaciones de especialistas en el campo del comportamiento humano, de la psicología, de la sociología entre otras, traen aires de renovación necesarios, pero sin dudas, las habilidades de la IE, desde la mirada personal, son superadoras.

Es por eso que este proyecto, tiene el propósito de poner de manifiesto, su importancia como herramienta, para mejorar todos los niveles de acción de la organización, desde la gestión (Dirección, Jefaturas) como una parte importante de la estructura organizativa, hasta los niveles inferiores, para mostrar cómo se puede trabajar mejor con la práctica de las competencias emocionales.

Antes de cualquier desarrollo, es necesario dejar asentadas las definiciones y los conceptos más importantes de alguno de los estudiosos y teóricos de la actualidad sobre la temática.

La inteligencia emocional, se ha ganado un lugar indiscutible en la vida de las personas pero también en las organizaciones. Hasta su aparición, a la hora de medir las capacidades solo se contaba con los resultados de estudios del coeficiente intelectual (CI). Sin embargo, otros estudios y experimentos realizados, han concluido que no eran suficientes para determinar las capacidades cognitivas de las personas, hacía falta ese otro componente fundamental para completar las posibilidades de aprendizaje: el componente emocional.

Para profundizar en el tema, se toman arbitrariamente dos definiciones de autores diferentes, sin desconocer que existen otros.

La primera definición a tener en cuenta le corresponde a los psicólogos americanos, Peter Salovey y Jhon Mayer, (1990)⁵⁵. Ellos la definen como:

“Habilidad de las personas para percibir (en uno mismo y en los demás) y expresar las emociones de forma apropiada, la capacidad de usar la información emocional para facilitar el pensamiento, de comprender y razonar sobre las emociones y la regulación de las mismas en sí mismo y en los demás”.

El modelo de IE (1997), que ellos ofrecen menciona cuatro habilidades:

- habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud
- habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones el conocimiento emocional
- habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual

A modo de historia, se menciona que antes que estos dos autores, hubo otro autor que introdujo el tema. En la Teoría de las Inteligencias Múltiples que fue ideada por el psicólogo estadounidense Howard Gardner⁵⁶ como contrapeso al paradigma de una inteligencia única.

Gardner propuso que la vida humana requiere del desarrollo de varios tipos de inteligencia. Gardner no entra en contradicción con la definición científica de la inteligencia, como la «capacidad de solucionar problemas o elaborar bienes valiosos».

En su teoría introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras

⁵⁵ <https://sites.google.com/site/tallerdeliderazgogama/unidad-3/modelo>

⁵⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner

personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse a sí mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

Como se puede apreciar, aquí aparecen las emociones como aspecto importante a tener en cuenta en la relación y en la actividad de las personas. Sin embargo, será con la aparición del libro **La Inteligencia Emocional, de Daniel Goleman, (1995)**⁵⁷, que la IE adquirió protagonismo, fue difundida masivamente y se hizo popular.

Este autor la definió como:

"la capacidad de reconocer nuestras propias emociones, para auto-motivarnos y administrar las emociones dentro de nosotros y en nuestras relaciones"

A su vez distinguió cinco habilidades básicas a tener en cuenta:

- Autoconciencia emocional o consciencia de sí mismo: habilidad para reconocer emociones propias y sus consecuencias
- Autocontrol emocional: permite no dejarse llevar por las emociones del momento
- Automotivación: permite alinear las emociones hacia un objetivo, lo cual permite fijar la atención en las metas y no en los obstáculos
- Empatía: Capacidad cognitiva que permite reconocer lo que sienten los demás, de alguna manera es la capacidad de ponerse en el lugar del otro para entenderlo mejor
- Habilidades sociales: capacidad de reconocer los sentimientos de los demás y poder transformarlos

A partir, principalmente de este autor, es que en la actualidad existen capacitaciones, entrenamientos y distintas actividades que permiten un acercamiento a la inteligencia emocional, del sujeto común que solo busca su

⁵⁷ Goleman, Daniel, La inteligencia emocional: porque es más importante que el cociente intelectual. Ed. Javier Vergara, 1996

bienestar a través de implementación en la vida cotidiana y de las organizaciones que buscan maximizar recursos.

Las organizaciones tienen dos necesidades que sobresalen de las otras por la dificultad que plantean:

- La formación de equipos
- La capacidad de adaptarse a los cambios. Quizás, en estos tiempos, ésta sea la más importante.

En ello radica la importancia del manejo de las emociones. Resultan mucho más fáciles y efectivas las interacciones entre las personas con mayor capacidad de entendimiento y de satisfacción en las actividades que desarrollan.

Además de lo ya mencionado, el presente trabajo trata de demostrar, mediante el análisis bibliográfico, de la observación de campo y de la experiencia, la importancia que tiene el manejo de las emociones en las relaciones cotidianas, tanto en el ámbito personal como en lo organizacional. Se busca poner de manifiesto, el valor y la importancia que le brindan las habilidades de la IE, al líder, a la Dirección y a la organización en general de manera transversal.

Como se puede apreciar, a partir de los tres autores mencionados, estos estudios ponen el acento, en un lugar distinto al que se conocía a través del Coeficiente Intelectual (CI). Pareciera que la razón, como posibilidad para conocer, pierde fuerza, sin embargo, debe aclararse desde aquí para evitar confusiones, que CI y IE, según Daniel Goleman, no son opuestos. Todas las personas mezclan intelecto y agudeza emocional. Lo interesante es que las emociones tienen un lugar en la discusión, porque se comprobó que sólo con la inteligencia no basta.

El CI, no puede dar cuenta de múltiples variables que confluyen en una persona. Coeficiente Intelectual, es el valor que se usa para expresar la aparente inteligencia relativa de una persona (Fredy Kofman), como no es el propósito

describir su fórmula, sólo se menciona que sus mediciones están orientadas exclusivamente en la inteligencia intelectual o académica, dejando de lado a la IE. Sin embargo, según Goleman, el coeficiente emocional puede ser muy significativo para predecir el éxito o la satisfacción de una persona. Él sostiene que todas las personas tienen esa mezcla de CI con IE, en diferentes grados. Sostiene que de las dos, la que hace al hombre más plenamente humano, es la IE.

La última frase del párrafo anterior, está dando cuenta de un cambio importante en la manera de ver al individuo. Como se verá más adelante, se apunta a distinguir un modelo de gestión, donde el componente emocional tenga un lugar de relevancia, donde la IE como competencia esté de manifiesto por las posibilidades de mejora que ofrece.

Entre otros aportes, la IE brinda una serie de habilidades, que hacen que un buen líder sea capaz de encontrar lo mejor de cada integrante de la organización y al mismo tiempo ayudar a visualizar la visión, a hacer que la misión se cumpla y que se alcancen los objetivos; que las personas encuentren un espacio para el desarrollo personal.

El líder puede comunicar mejor y se puede relacionar desde un lugar más comprensivo con todos. Este cambio hace que cada uno de los integrantes de la organización tenga deseos de crecer y desarrollarse porque empieza a sentirse miembro de la misma.

Para acompañar la idea, recuérdese las habilidades mencionadas por Goleman párrafos más arriba. Si quien ocupa el rol de dirigente en una organización, en cualquiera de sus áreas o departamentos, posee o adquiere las habilidades de IE, puede establecer un cambio que marque la diferencia en la gestión. Cada una de ellas, apunta a cambiar o a mejorar la relación del individuo, en primer lugar consigo mismo y luego con los demás.

Cabe destacar que cualquiera de las habilidades pueden ser aprendidas, si bien hay una etapa, la de la niñez, en la que son más fáciles de ser aprehendidas, eso no implica que las personas adultas no tengan acceso a ellas. La demostración está en que existen capacitaciones al respecto.

Obsérvese que ninguno de los autores han contrapuesto las teorías que tratan el CI con las referidas a la IE, lo que sostienen, es que no existe tal oposición entre ellas, solamente son diferentes. Lo que se pone de manifiesto por parte de la IE, es que el individuo es mucho más que un coeficiente intelectual más alto o más bajo; en la vida cotidiana, entran en juego otras variables que los test de medición de CI, no pueden registrar.

Sobre todo Gardner con su teoría de las inteligencias múltiples fue el principal crítico de lo que venía siendo en términos de conocimiento. Cada individuo representa una combinación de inteligencia y emociones.

Existe un juicio sin fundamento, que sostiene que aquellas personas que dejan ver sus emociones, son personas débiles y que no podrían estar al frente de espacios donde se toman decisiones importantes. Esa idea queda fuera de juego, porque desde la IE se está sosteniendo todo lo contrario. Es más íntegro, tiene mayor fortaleza y tiene mayores posibilidades, quien se conoce a sí mismo y maneja sus emociones. No se está sosteniendo que sea simplista o que haya que estar de buen humor constantemente, lo que se está planteando, son las oportunidades de tener éxito de quien maneja ese espacio.

Al respecto, Daniel Goleman en (1998)⁵⁸, sostuvo que: *La inteligencia emocional no significa sólo "ser amable", porque hay momentos estratégicos en los que no se requiere precisamente la amabilidad sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo, así mismo, inteligencia emocional tampoco quiere decir que se deba dar*

⁵⁸ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional aplicada en la práctica*. Ed. Kairós, 1998. Barcelona, España.

rienda suelta a las emociones y sentimientos, es decir, “dejar al descubierto todas las intimidades” sino que se refiere a la capacidad de expresar los propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común.

En la actualidad, la IE es una de las competencias más requeridas por las organizaciones porque encuentran en ella, ese valor agregado que aporta calidad y marca diferencias con aquellas que no las tienen.

El libro *Comportamiento organizacional de Stephen Robbins*⁵⁹, en el capítulo 8, habla de IE. Allí se puede leer que, “las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás, son más eficaces en sus trabajos”. Es decir, una persona con la capacidad de autorreflexión, puede identificar sus emociones y administrarlas de una manera adecuada. Eso es lo que se busca en el dirigente de hoy, que tenga distinciones que le permitan relacionarse mejor con las personas en general pero especialmente con aquellas que dependen de él.

Sobre este aspecto, Facundo Manes⁶⁰ escribió en su cuenta de twitter, lo siguiente:

“La inteligencia emocional da cuenta de la habilidad de las personas para reconocer, comprender y manejar sus emociones como también reconocer, comprender e influenciar las emociones de los demás”.

Se puede decir entonces que la IE, como competencia, le otorga al individuo, un grado de sensibilidad extra, no significa debilidad, con la que puede realizar mejor su función y también hacer que los demás lo hagan. El valor agregado, tiene relación directa con la mejora en las relaciones tanto internas

⁵⁹ Robbins, Stephen, Judge, Timothy, El comportamiento organizacional. Ed. Pearson. 2009, 13ed.

⁶⁰ Manes, Facundo, <https://twitter.com/ManesF>

como externas. Tanto intrapersonal como interpersonal del sujeto. Por ejemplo, la habilidad social, bien desarrollada y entendida, facilita las negociaciones; la empatía hace que se pueda poner por un momento en el lugar del otro para entender lo que siente o cómo se siente ante determinadas situaciones, la capacidad de motivar, hace que los demás le encuentren sentido a lo que hacen.

Sobre el mismo tema, Fredy Kofman⁶¹, hace referencia a una encuesta realizada en U.S.A. que aporta datos interesantes:

“una encuesta nacional de proveedores del gobierno norteamericano, determinó que las empresas consideran que las capacidades técnicas son de menor importancia que las emocionales. Por eso, los empleadores buscan personas adaptables y fuertes frente a los contratiempos, seguras de sí mismas y motivadas, efectivas tanto en las relaciones interpersonales como en las grupales, y solventes en las áreas de comunicación, negociación, resolución de conflictos, liderazgo y compromiso con la organización”.

Interesante aporte para el presente trabajo, porque va quedando demostrado desde diferentes miradas, la importancia de la IE en el mundo de las organizaciones.

La inteligencia emocional, aporta las competencias para poder desempeñarse mejor en entornos adversos bajo presión. Es importante, entonces, que toda organización que quiere mejorar su rendimiento y/o desempeño, se encuentre en la búsqueda de estrategias internas que lleven a lograr los objetivos.

Es en el trabajo en equipo donde se encuentran personas con diferentes habilidades, con costumbres, con experiencias disímiles, con otros conocimientos, acrecentando de este modo, la posibilidad de generar espacios laborales, un mayor desarrollo de capacidades y actitudes del resto de los integrantes de la

⁶¹ Kofman, Fredy, *Metamanagement: la nueva ciencia en los negocios*. Cap. 21, *Inteligencia emocional*, V. III

organización. Poder liderar y guiar ese espacio, teniendo en cuenta sus particularidades y distinciones desde la IE como herramienta, sin dudas es un valor agregado que enriquece la experiencia,

Un ejemplo representativo de la posibilidad de ver esa interacción de emociones en acción y la riqueza que surge de ella es el aula universitaria. Estudiantes de otros países, distintas profesiones, diversos espacios de trabajo, enriquecen el debate alcanzando resultados potenciados en contenido.

El modelo predominante era, y sigue siendo, el del coeficiente intelectual, se aclara que no se está buscando disminuir la importancia del mismo, ni discutir su valor, lo que se busca es, dejar establecida la importancia que tiene el componente emocional en la vida cotidiana de cualquier persona, y que resulta interesante observar su aplicación en la gestión dentro de las organizaciones.

Como se mencionó en párrafos anteriores, no hay oposición sino complementariedad. Goleman despeja las dudas al decir que **existen dos mentes, una que piensa y la otra que siente**. Esta última es la que parece haber estado a la sombra de la primera durante mucho tiempo. A priori se puede decir que el CI, aparece como inobjetable, con casi cien años de historia de estudiar personas, mientras que el concepto de IE es nuevo.

En su libro, Daniel Goleman⁶² sostiene que no existe, ni se sabe si habrá manera de explicar la variabilidad entre las personas. Quizá este sea el aspecto que más se critica de la IE, el que no se puedan hacer mediciones, que se piense que es un concepto vago, que su validez es sospechosa. No perder de vista que el libro es de 1995, las investigaciones avanzan en todos los campos, con lo cual es posible que a la fecha, existan instrumentos de medición que den cuenta con mayor severidad las acciones, el funcionamiento y la implicancia de las

⁶² Op. cit. nota (51)

emociones en la toma de decisiones en el liderazgo y en las organizaciones.

Sin embargo, parecen ser mayores las bondades que ofrece la IE, ya que cada vez, más organizaciones ven que las competencias emocionales son una ventaja competitiva. Kofman⁶³, sostiene que, “esta inteligencia emocional es la que permite que la misión, visión y valores de la compañía se manifiesten consistentemente en la práctica, más allá de las presiones del día a día”.

A partir del aporte y del análisis de los autores mencionados y de la postura personal, se fortalece la idea de que la IE le aporta valor a la Dirección y a la Gestión en general y a la organización como un todo. No es lo mismo, un espacio de trabajo donde se percibe la distancia entre trabajadores y quien los dirige, que aquel donde se encuentra espacio para la conversación, para la creatividad, para la confianza y sobre todo para el crecimiento y el desarrollo tanto personal como profesional.

Se cree que si la Biblioteca toma la iniciativa de incorporar la IE, como competencia para crear valor en su gestión, desarrolla y pone en práctica las habilidades que éstas ofrecen, los objetivos que se plantea se pueden alcanzar eficazmente. Desde luego que esa posibilidad, implica un cambio en la manera de gestionar, como sostiene Peter Serge, “un cambio de enfoque”, implica poner en juego otras variables que permitan captar de manera sistémica todas las partes de la organización, es decir, cada Departamento que la constituyen.

Es también en este aspecto donde se ve, como la IE fortalece la gestión, a través de la persona que ocupa el cargo de Director o Jefe de un área. Es delgada la línea que separa, si es que la hay en este caso, al que conduce, de la Dirección

⁶³ Kofman, Fredy. *Metamanagement. La nueva conciencia en los negocios. Inteligencia Emocional*, Capítulo 21, V. III.

o jefatura y de toda la organización. Aquí, es donde se puede observar la transversalidad del concepto de IE, que afecta a todos los componentes del análisis.

Es importante e imprescindible darle lugar a las cuestiones actitudinales y a las habilidades humanas en la gestión, porque son decisivas e importantes para el desarrollo de la organización. Es fundamental la interacción entre las personas dentro de cualquiera de ellas, en cualquiera de sus áreas. El hecho de entender las emociones, no solamente en lo personal sino en lo organizacional es una variable importante para el éxito y marca una diferencia.

El aporte de la IE a las organizaciones, a las distintas áreas que la componen, a las personas que trabajan en ella, a priori, parece indiscutible, sin embargo, hay opositores a esta postura. No obstante, para darle sustento y una mayor valoración a la aplicación del concepto en la gestión de la biblioteca, conviene citar a dos autores estadounidenses quienes fueron los pioneros en proponer cuatro pilares para la IE, aplicada al liderazgo y las organizaciones.

Robert Cooper y Ayman Saawaf⁶⁴ hacen referencia a cuatro pilares fundamentales.

Esos pilares son los siguientes:

- **Conocimiento emocional:** tiene que ver con la intuición. Es necesario ser capaces de reconocer los sentimientos, de distinguir en nuestro interior la verdad de la mentira, la verdad del sentimiento. El conocimiento parte de la base de que me debo conocer para actuar adecuadamente sobre mí mismo.
- **Aptitud emocional:** se hace referencia a la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo las cualidades, las habilidades y

⁶⁴ Cooper Robert, Sawaff Ayman, *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Ed. Norma, 1998

las características emocionales favorables. La aptitud permite y ayuda a ampliar las posibilidades, a crecer emocionalmente aprendiendo de los errores tanto propios como ajenos.

- **Profundidad emocional:** crea carácter, fortalece el carácter individual y del grupo. Es el producto de un esfuerzo consciente y deliberado por conocer y corregir las debilidades. Se apoya en la integridad aplicada, influencia sin autoridad, compromiso, responsabilidad y consciencia, y potencial único y propósito.
- **Alquimia emocional:** se adquiere la capacidad de aplicar las corazonadas, entusiasmos, descontentos y otras energías emocionales como catalizadores del cambio y crecimiento, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento de la organización y del personal que allí labora.

La evidencia de las investigaciones, demuestran entonces que la IE, produce una mejora en todos los niveles de la organización. Ese plus de calidad, de efectividad, de relaciones saludables, de creatividad y de confianza, son, entre otras, el valor agregado que aporta.

Si las organizaciones han de rediseñarse o transformarse de frente al futuro, no es a partir del modelo de gestión tradicional, sino, haciendo lugar a lo nuevo. Aquellas que se suman al cambio, necesitan gerencias renovadas, cuyos líderes, más que innovadores sean motivadores. Que sean capaces de gestionar sus emociones, que tengan carisma y que puedan generar espacios integradores.

El pilar fundamental de cualquier tipo de organización son las personas. Cualquier emprendimiento o proyecto, alcanza el éxito gracias a las ideas, a la acción y al compromiso de los miembros que la integran. Esta es una razón importante para mejorar la calidad de gestión, se justifica así, que se pueda invertir en formación de inteligencia emocional para los empleados. Significa entender las demandas como profesionales pero sobre todo como seres humanos.

La IE, favorece el desarrollo de las capacidades y las destrezas. Ofrece ventajas que enriquece a toda la organización, entre ellas:

- Genera un clima laboral de confianza
- Los integrantes se sienten parte
- Aumenta la motivación entre los integrantes
- Mejora las relaciones tanto intrapersonales como interpersonales
- Los equipos de trabajo que se forman tienen mayor responsabilidad
- Refuerza liderazgos
- Mejora la rentabilidad

Sin dudas existen otras, pero estas son las más observables en la práctica. Es por todo lo expresado a largo del trabajo que se sostiene que la IE, le agrega valor a las organizaciones, a las gerencias, al gerente y por consiguiente a las personas que forman parte de ella, porque quienes tengan desarrolladas las habilidades, son más productivas, se genera una mayor competencia para desenvolverse en entornos bajo presión y en contextos adversos. Sin embargo está claro que como en todos los procesos de cambio y transformación, se requiere tiempo y espacio, pero también la toma de conciencia acerca de que lo se hace, se puede hacer mejor.

La IE es la herramienta que facilita los caminos hacia la calidad y la excelencia. No es la única, ni la excluyente alternativa para la transformación, es una herramienta más en el universo de posibilidades.

El conjunto de habilidades analizadas desde el comienzo, las ventajas que ofrece su uso y fundamentalmente la posibilidad de ser utilizadas como puente hacia una transformación eficiente, conforman, entre otras, el valor agregado aportando desde la inteligencia emocional, a las organizaciones y al liderazgo.

15. Gestión del conocimiento: herramienta para el cambio

El conocimiento es uno de los valores más requeridos en las organizaciones de hoy. En la definición del concepto se puede leer:

La **gestión del conocimiento** (del inglés *knowledge management*) es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear (Fuentes, 2010), e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de éstas⁶⁵.

La Gestión del Conocimiento incorporada como política, puede redundar en cambios importantes en el manejo de la biblioteca para todos los miembros. Tanto mediante la encuesta, como de la observación realizada, se obtuvo el dato de que no se cuenta con programas de capacitación. El aprendizaje que circula, lo traen al ingresar como parte de capacitaciones por cuenta propia. El conocimiento interno, los usos y costumbres de la organización se van pasando desde los más antiguos a los más jóvenes de boca en boca y con la práctica.

A partir de eso, se sostiene que es importante la capacitación técnica, profesional y el desarrollo del personal, para que puedan acompañar mejor un proceso de cambio tanto de la organización como de sí mismos.

Se proyecta a la Biblioteca como una organización que aprende, donde el conocimiento es la clave del éxito, con él, se puede absorber una mayor variabilidad de posibilidades. Para eso, se necesita gestionar el conocimiento, para dotar al personal de las capacidades de gestión y mejorar las capacidades operativas. Aquellos conocimientos que en otro momento de la vida de la organización podrían ser suficientes, en el presente pueden ser un obstáculo.

⁶⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

También es interesante mencionar, como señala Javier Serrano (2016)⁶⁶, que el proceso de enseñanza-aprendizaje existió siempre, pero hubo un cambio, el “tríptico adulto, aprendizaje, trabajo organizado” es bastante nuevo e incluye la novedad de que se puede planificar y diseñar el proceso para dar respuestas educativas y además, se pueden evaluar los resultados obtenidos. El mismo Serrano señala que “el entrenamiento en la empresa es un proceso educativo como cualquier otro en el sentido de que es un intento controlado para lograr ciertos aprendizajes, un proceso de enseñanza”.

En esta propuesta de cambio de un enfoque que se está presentando, el aprendizaje no formal tiene valor y es importante, de hecho, muchos especialistas ponderan la experiencia, validan el oficio en sentido tradicional y la transmisión boca a boca, pero el cambio propone un paso adelante, la profesionalización como parte de lo moderno para la biblioteca, por lo tanto la educación formal tiene mayor sentido y abre otras posibilidades, fundamentalmente para el trabajador, porque le permite mejorar su perfil dentro de la organización y aspirar a obtener ascensos en la carrera administrativa.

Lograr que la Biblioteca, se transforme en un espacio de trabajo viable y vivible por la calidad de vida laboral y si además, se transforma en un espacio de aprendizaje para sus trabajadores, que generalmente son adultos, es un propósito desafiante y se estaría frente a una transformación sustancial, porque el trabajo, es un organizador de la vida cotidiana y social por lo tanto que exista una conexión con la educación y el entrenamiento, es un camino para la creación y el desarrollo tanto personal como organizacional. De este modo, la Gestión del Conocimiento se convierte en un factor crítico de éxito, porque, continuando con el autor que se ha mencionado, se puede mencionar que “una inclinación a la repetición, a hacer

⁶⁶ Serrano, Javier, La capacitación como aprendizaje de adultos e innovación de los procesos. En Luis Van Morlegan, *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley., 2016, Capítulo 11, pág. 529-30

más de los mismo (...) provoca un facilismo no crítico que resta posibilidades de crecimiento”.

15.1. Factores críticos del conocimiento

Se entiende por FCE a:

- requerimientos de información sensible y vital, que permite a los gerentes (Director) asegurar que las cosas marchen bien.
- son el conjunto de mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento, o una organización
- desde lo gerencial, se sostiene que “son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y pueden afectar significativamente la posición competitiva global de la firma de una industria”

En definitiva, los FCE, son aquellos factores o elementos importantes para la organización, que cuando son bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y el crecimiento de la organización, alcanzado sus objetivos y que, en algún momento, son considerados críticos o inaceptables y que implican el éxito o el fracaso.

Teniendo en cuenta la departamentalización de la biblioteca, se producen comportamientos estancos dentro de cada uno de ellos. El personal realiza, solamente las tareas de su competencia y no conocen las tareas de otros departamentos en la práctica. Esta situación no facilita los reemplazos o el cubrimiento eventual de un puesto en ausencia del titular de este, lo que afecta en la prestación del servicio a usuarios y al mismo tiempo, afecta la imagen del

servicio en general, ya que lo torna deficiente. Por consecuencia, impacta en el objetivo de excelencia relacionada a la misión de la biblioteca y en el extremo de dificultad, puede implicar que un departamento tenga que cerrar momentáneamente.

Considerando este escenario, los empleados de la biblioteca necesitan acceder, compartir y utilizar el conocimiento existente en sus equipos, en forma colaborativa y cooperativa, para garantizar la excelencia y el desarrollo de sus actividades, de acuerdo con el objetivo de su misión. Hernández et al. (2017) informan que, “las organizaciones, para que se mantengan competitivas en el mercado, deben crear y gestionar el conocimiento individual, materializando en el nivel organizacional para generar ambientes que supongan procesos de innovación a partir de los cuales se favorezca el crecimiento sostenible de la empresa” (p. 15, traducción de los autores). En este sentido, es que se considera a la Gestión del Conocimiento como uno de los principales Factores Críticos de Éxito en la biblioteca.

La gestión del conocimiento se destaca por facilitar y estimular los procesos humanos de creación, compartición y uso de conocimientos individuales y colectivos. De esta manera, agrega valor a los productos, procesos y servicios, ofreciendo ventajas. En las organizaciones puede ser entendido como un proceso que permite transferir los conocimientos o experiencias de un empleado o grupo de empleados a otros pertenecientes a la organización. Esto último es el sentido de su incorporación en la propuesta.

Su importancia radica en que favorece la innovación y la eficiencia de la organización. Cuando el conocimiento fluye entre las personas y se transmite adecuadamente, éste crece. Las habilidades e información más valiosas circulan rápidamente, aumentando así las posibilidades de generar nuevos conocimientos,

los cuales derivan en nuevas aplicaciones, nuevos servicios, mejores procesos y nuevas formas de relacionarse con los grupos de interés (Stakeholders), para este caso, los diferentes tipos de usuarios de la biblioteca.

La capacitación de los empleados, es necesaria en una organización que pretende ser moderna, los tiempos han cambiado y las exigencias del mundo laboral son otras, por ende el tipo de conocimientos y de habilidades requieren modificaciones. En este sentido también se hace notar la importancia de gestionar de manera inteligente, porque es el Gerente o el Director el que tiene que detectar y decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuando la necesitan y de qué forma habrá de proporcionarles.

Tomado del libro, Administración, de Robbins y Coulter⁶⁷, se pueden mencionar dos tipos de capacitación:

- General: habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputos, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades y desarrollo gerencial, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades y conocimientos tecnológicos.
- Específicos: habilidades para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura/diversidad, actualización en redacción, cambio administrativo, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades de oratoria/presentaciones, seguridad, ética, acoso sexual, desarrollo de equipos, bienestar y otros temas.

En cuanto a la metodología, se pueden mencionar dos posibilidades:

⁶⁷ Op. cit. nota (15)

- Tradicional
 - Prácticos
 - Rotación de puestos
 - Asesoría o consejería
 - Ejercicios experienciales
 - Guías/manuales de trabajo
 - Clase teóricas
- Con apoyo tecnológico
 - Videoconferencias/teleconferencia
 - Aprendizaje electrónico
 - Aprendizaje móvil

La tendencia es que por una cuestión de costos, las organizaciones se encaminan hacia las capacitaciones utilizando la tecnología. Con lo antedicho, se reafirma la idea de que implementar la Gestión del Conocimiento, redundará en claros beneficios para la Biblioteca.

La viabilidad para la implementación, surge desde tres posibilidades:

- Desde el interior de la biblioteca, con los profesionales que tiene y de la posibilidad de contactar a docentes de temáticas acordes con las necesidades de la biblioteca, de la propia Facultad de Ciencias Económicas o de otras unidades académicas
- Desde una plataforma externa a la biblioteca, sin costos (DECAP). Programa Integral de Capacitación para el Personal No Docente de la UBA. Este Programa fue diseñado y desarrollado por la Dirección de Capacitación y Desarrollo, dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos del Rectorado y Consejo Superior y aprobado por Resolución 1351/14 del Rector Dr. Alberto Barbieri, y es

acompañado por APUBA, a través de su Secretaría de Cultura y Capacitación.

- Desde una plataforma interna de la Facultad de Ciencia Económicas, (CAPACITAR). Esta opción es arancelada con descuentos para el personal No Docente.

16. Comunicación: aliada de la gestión

La comunicación en las organizaciones es un aspecto clave tanto para el éxito como para el fracaso de la misma. Es por eso que este factor también puede ser considerado como un “factor crítico de éxito” para la Biblioteca. La comunicación, es la actividad básica y la más importante para las personas ya que es la manera en cómo se conecta con la sociedad y conoce su entorno.

“La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”

La misma tiene como propósito en las organizaciones, disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitar los mismos, esto significa, influir en la acción para lograr el bienestar de la organización, es fundamental para el funcionamiento interno de la misma porque “integra las funciones gerenciales de las mismas”. Entre otras necesidades, se encuentran las siguientes:

- Establecer y difundir las metas de una organización
- Desarrollar planes para lograrlo
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto efectiva
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir

- Controlar el desempeño

A continuación se introduce una figura ilustrativa del proceso de comunicación, tomada del libro Administración de los autores Heinz Wehrich, Mark Cannece, Harold Koontz⁶⁸.

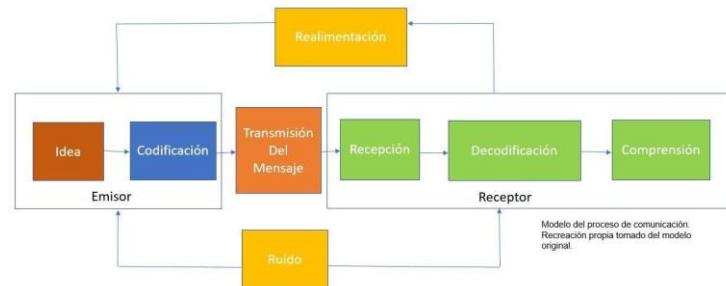


Fig. 4. Fuente: reproducción de la fuente original

No es el propósito profundizar en cada aspecto, sino mostrar el modelo y destacar lo más relevante al respecto.

- Emisor: es quien envía un mensaje codificado de tal manera, que el receptor puede comprender. Ese mensaje puede ser:
 - oral
 - escrito
- Canal: medio a través del cual se comunica y que conecta al emisor con el receptor. Las posibilidades para la transmisión del mensaje pueden ser varias:
 - Memorando
 - Computadora
 - Teléfono
 - Mail
 - Mensajes de texto
 - WhatsApp

⁶⁸ Wehrich, Heinz; Cannece, Mark y Koontz, Harold, *Administración*. Ed. McGraw Hill, 2017, 10 ed., pág. 472

Teniendo en cuenta la variedad de canales, con ventajas y desventajas, es necesario elegir aquel que sea más efectivo.

- Receptor: es el que recibe el mensaje y que debe estar dispuesto a decodificarlo
- Ruido: es todo aquello que interfiere en la comunicación, puede ser el emisor, el canal o el receptor. Estos son algunos ejemplos de los ruidos:
 - la falta de atención
 - el ruido ambiente
 - interrupción en la transmisión
 - los prejuicios pueden obstaculizar la comprensión
 - la codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos
- Retroalimentación: Es necesario verificar si el mensaje enviado fue bien comprendido. En este aspecto, conviene señalar que la realimentación podría ser negativa, por lo tanto, hay que tomarla y dar una respuesta adecuada.

Para el que dirige, sea este un director, un jefe, un encargado, el manejo de la comunicación es vital, de ello depende que se lleve a cabo una actividad y esté bien realizada, cuando se dan indicaciones que estas sean comprendidas. En definitiva para tener efectividad, se requiere de información, los sistemas de comunicación a menudo carecen de la información necesaria para tomar decisiones, o bien pueden tener demasiada información, lo que conduce a una sobrecarga. Entonces, hay que ser selectivo al momento de elegir la información. No se trata de mayor cantidad sino de que la misma sea pertinente.

Puntualmente, en la biblioteca Prof. Emérito Alfredo L. Palacio, se puede identificar claramente las dificultades de la comunicación, observando el modelo del proceso de comunicación:

- Se observa más de un emisor sobre un mismo tema para el mismo receptor, se confunde e impacta en el desempeño.
- El emisor envía un mensaje o habla utilizando tecnicismos, que el receptor no puede decodificar, realiza su tarea con lo que cree haber entendido.
- No hay retroalimentación para saber si la indicación dada fue comprendida, se da por hecho que fue clara.

La situación planteada, permite introducir otro aspecto importante a tener en cuenta: el flujo de la comunicación. Comprender esto, le facilita al que gestiona la comunicación con el personal que dirige.

Lo primero a tener en cuenta, es que dentro de la organización, la comunicación fluye en distintos sentidos, hacia arriba, hacia abajo y también cruzada. La tradición indica que generalmente es hacia abajo, sin embargo, ya se ha empezado a observar que esta forma traería problemas, se cree que debería empezar de abajo hacia arriba para que sea más efectiva. Además, la comunicación también fluye horizontalmente y en diagonal. Como se puede apreciar en el gráfico siguiente:

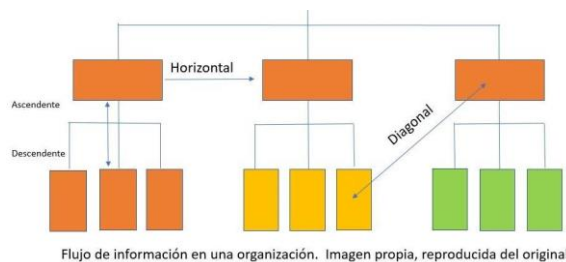


Fig. 5. Fuente: reproducción de la fuente original

- Comunicación descendente: La información fluye desde el nivel superior hacia los niveles inferiores en la jerarquía.
- Comunicación ascendente: fluye desde los subordinados hacia la parte superior en la escala jerárquica.

- Flujo horizontal: ocurre entre personas del mismo nivel organizacional o a uno similar.
- Flujo diagonal: ocurre entre distintos niveles que no tienen relaciones de reporte entre ellos.

Como se ha mencionado al inicio de este punto, comprender la importancia de las comunicaciones, es relevante para el buen funcionamiento de la organización. Tener definidos e identificados los distintos circuitos comunicacionales, permite identificar rápidamente cuando surge un inconveniente, dónde sucedió. Para completar, hay que señalar que existen barreras e interrupciones que interfieren en la comunicación.

Se suele mencionar a las interrupciones en la comunicación como uno de los problemas más importantes. Sin embargo estos tienen relación con problemas más profundos, como por ejemplo una mala planeación, una estructura mal diseñada, los estándares de desempeño imprecisos. Así, un dirigente comprometido buscará identificar la raíz del problema antes que tratar solamente el síntoma. Las que siguen, son las barreras más destacadas en la comunicación:

- Falta de planeación
- Supuestos no aclarados
- Distorsión semántica
- Mensajes mal expresados

En cuanto al que comunica, es importante destacar que su accionar no es una actitud pasiva. Tiene el propósito de que su mensaje sea interpretado de acuerdo a sus intereses, es por eso que hay que entender por parte de la dirección, que “el discurso es poder”. Puede ocurrir, que entendido de tal modo, se busque condicionar a quienes reciben el mensaje, en cuanto a la interpretación y lectura del mismo. Se impide así el debate o contracción de los hechos. Básicamente, lo

que se espera es que una orden sea cumplida. Sin embargo, desde aquí se plantea una alternativa diferente y es que se puede pensar en un esquema dialoguista, donde el debate es una variable interesante y enriquecedora. Debatir la planificación, los objetivos a conseguir, la estrategia. Una vez más, aquí el liderazgo y la confianza son factores determinantes que partirán desde la dirección de la organización, que pondrá en discusión sus ideas y su visión de la realidad, sin por ello, suponer que debilita su gestión, sino todo lo contrario, se puede alcanzar legitimidad y acuerdos básicos para surfear la complejidad.

16.1. Comunicación interna

Como su nombre lo indica, la comunicación interna está dirigida a los clientes internos, es decir el personal de la organización. La importancia radica en que ayuda por un lado a la integración y por el otro a la motivación del personal para obtener una imagen positiva, para generar un buen clima organizacional y también para que el personal quiera quedarse en la organización. Además, ayuda en otros aspectos importantes que facilitan un buen funcionamiento de la organización. Por ejemplo:

- A transmitir la cultura
- A que haya un trato más personalizado e individual
- A lograr el público en general conozca los logros alcanzados
- Que los integrantes de la organización se puedan expresar
- Que haya comunicación entre todos los niveles

Lo interesante en la práctica es que en la actualidad, la comunicación interna tiene una “visión integral y holística”. Influye notablemente en los procesos de cambio, en las dificultades internas, así como en el desarrollo del liderazgo, en la mejora de la relación entre jefes y equipo o empleados, entre otros aspectos.

Otro aspecto importante del estilo de la comunicación interna actual es que integra todas las variantes (comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal). La finalidad es minimizar el impacto de la comunicación informal y también hacer más eficiente todos los procesos.

Pensando en la calidad de la gestión de la biblioteca y en las herramientas disponibles para el que dirige, se mencionan las más importantes para comunicar internamente:

- Circulares
- Comunicación al personal
- Cartelera
- Revista interna
- Reuniones o desayunos de trabajo
- Manuales de procedimientos
- Internet
- Medios visuales: mail, chat, mensajería instantánea
- Recorrida por los departamentos
- Reconocimientos al personal
- Buzón de sugerencias

Cada una de las herramientas de la lista mencionada, tiene ventajas y desventajas, se tratará de elegir aquella o aquellas que sean más viables y que permitan mejorar la comunicación entre todos los integrantes y permitirá el acercamiento entre la dirección y el personal. Fomentar una buena comunicación a partir de lo mencionado, va a generar un cambio importante en la relación y tendrá un impacto productivo hacia adentro de la biblioteca.

17. **La motivación:** su importancia en la gestión

Las personas tienen diferentes inquietudes y motivaciones que se conjugan en el entretendido social donde habitan y que de alguna manera definen sus características y preferencias y que además, buscan satisfacer. Entre otras competencias del dirigente, se encuentra la necesidad de conocer aquello que impulsa a las personas, aquellos motivos y la variedad de ellos que los habita. En tal sentido, la motivación es un punto central en esta propuesta.

Desde el comienzo de la misma, tanto desde lo teórico como desde lo práctico se apunta a producir una mejora integral de la biblioteca, desde la gestión, porque se considera que desde ese ámbito, es desde donde se pueden plantear e introducir cualquier cambio. El componente motivación, en la organización, tiene tanta importancia como cualquiera de los otros aspectos propuestos anteriormente. Aquí se mencionan las siguientes definiciones teóricas para que se pueda comprender a cabalidad de qué se trata.

La primera de ellas le corresponde a Lalo Huber (2012)⁶⁹

- “Es la fuerza que impulsa a una persona a realizar acciones o a persistir en ellas para lograr determinadas metas”.
- “La motivación son procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. Robbins y Coulter⁷⁰
- “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Heinz Wehrich (2017)⁷¹.

⁶⁹ Huber, Lalo, Motivación. En Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala, *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ed. Pearson, 2012, pág. 200

⁷⁰ Op. cit. nota (15)

⁷¹ Op. cit. (61)

La motivación es el combustible que mueve a las personas en función de sus objetivos dentro y fuera de las organizaciones, pero dentro de estas, es el director/gerente, el responsable de identificar los procesos, la fuerza y todos aquellos impulsos para encauzarlos en ambos sentidos, es decir, para el trabajador y para la organización.

La razón por la cual importa tener en cuenta este tema, es porque el que dirige, tiene que emprender acciones, para generar un clima laboral adecuado, que sea constructivo y genuino para despertar el interés de la gente que trabaja.

Donnelly, Gibson e Ivancovich (1994)⁷², al referirse a la motivación señalan tres razones de importancia a tener en cuenta:

- Los empleados deben estar motivados en sus trabajos para que tengan un nivel aceptable de rendimiento
- Los gerentes deben estar motivados para realizar bien su trabajo
- Los empleados, tanto dentro como fuera de la gerencia deben estar motivados para formar parte de la organización.

Si se desconoce este aspecto, se estará perdiendo uno de los pilares importantes sobre los cuales descansa una buena gestión. Es esperable que varias de las dificultades existentes en la biblioteca, tiendan a ser superadas, una vez que se haya aceptado trabajar con estos parámetros. Es mucho más factible que un trabajador realice una tarea que no es su preferencia, pero que si le encuentra sentido a su aporte, este será satisfactorio. Por el contrario, quien no encuentra satisfacción en lo que hace, sino que lo hace solamente en cumplimiento de la responsabilidad, difícilmente esté dando lo mejor de sí y por ende será desaprovechado. Se suele ver en las organizaciones y decir también, que hay gente incompetente. Lo que hay que tener en cuenta en ese caso es que

⁷² Donnelly, Jr., James H., Gibson, James L. y Ivancovich, John, M., *Dirección y administración de empresas*. Ed. Addison-Wesley, 1994. Capi. 10: *emociones*, pág. 302.

“las competencias de una persona, son activadas o desactivadas por su nivel de motivación o desmotivación”.

El que dirige, tiene que trabajar sobre las emociones de las personas, para lograr que estos se comprometan con la tarea y así lograr los objetivos personales y a nivel de la organización. Cualquier dirigente que quiera lograr lo mejor de su gente, tiene que tener conocimientos sobre estas habilidades. En la actualidad, es una marca distintiva en las organizaciones, contar con personas que sepan gestionar personas. Es fundamental trabajar cerca de ellas, resolviendo problemas, dando respuestas e incentivando constantemente.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, se impone un cambio de enfoque en todo sentido, aquí se puede ver con claridad, para intervenir y generar cambios desde lo emocional, se requiere conocimientos, es imposible gestionar aquello que no se comprende. Es necesario dar un salto de calidad desde la gestión, con el director en la cima de la pirámide y dejar atrás la idea de que a las emociones hay que dejarlas antes de entrar.

En definitiva, la motivación es la clave del éxito de una persona o de un equipo. Todo lo demás es inútil, si ella no está presente. Es válida la repetición, una persona desmotiva, aunque tenga todos los talentos, probablemente rinda muy por debajo, aún de lo que puede rendir normalmente. Lalo Huber sostiene: “la motivación es el motor de las organizaciones, de la sociedad, de los países y de la humanidad misma. Altos niveles de motivación en una persona se corresponden con un mejor aprovechamiento de su energía y sus capacidades mentales y físicas, con una mayor concentración, atención, optimismo, perseverancia, insistencia, detallismo, auto-exigencia y una mayor resistencia a los fracasos parciales. Lo cual se traduce directa y claramente en una probabilidad mucho mayor de lograr el objetivo que la de una persona

desmotivada, aún, cuando ésta cuente con mayores capacidades o recursos. La alta motivación no aumenta las capacidades físicas e intelectuales que posee una persona, pero sí hace que estas se utilicen en el nivel esperado y se aplique en su totalidad y en forma concentrada a la tarea encarada”.

Cómo ha de apreciarse, trabajar la motivación en la organización con los trabajadores, puede encaminar a la gestión hacia un nivel de fortalecimiento de los valores y hacia una convivencia sana y saludable.

Previamente, se mencionaron algunas definiciones acerca de la motivación, sin embargo para completar la referencia y para que quien evalúe este trabajo en la organización, tenga la fundamentación teórica, se agregan en el anexo la definición y características de las teorías más relevantes.

Se trata la temática y se agregan estas teorías, con la idea en poner al alcance de aquellos que llevan adelante la gestión, en este caso de la biblioteca, la importancia y el beneficio que aportan estas herramientas que son poderosas para mejorar las relaciones, la comunicación, la tarea misma. Será la habilidad del que está a cargo en la cúspide de la estructura, la que permita detectar cuál de ellas emplear, para motivar a su personal o que combinaciones realizar entre las distintas teorías para obtener lo mejor de cada uno.

Tal vez, resulte curioso la inclusión de este punto en la propuesta porque en una organización como la biblioteca, no es una temática que se trate habitualmente, fundamentalmente porque muchas de ellas están dirigidas por individuos, en cuyos modelos mentales no aparece la motivación como medio desde el cual se puede trabajar para mejorar. El modelo imperante, es más un modelo que apunta a obtener resultados mediante el componente técnico dejando de lado aquellos aspectos tales como la motivación.

Desde esta mirada, se cree que la combinación de las herramientas expuestas hasta aquí, le van a permitir al que gestiona y dirige la organización, interactuar con una mayor posibilidad de obtener lo mejor de cada trabajador. En la actualidad, existe una multiplicidad de variables con las que hay que tratar, y además, hay una fuerza laboral muy diversa que busca flexibilidad.

Para una organización como la biblioteca, es importante tener en cuenta la relación entre el trabajador y su superior directo, quizás no esté tan mencionado pero esta diada es fundamental. Puede ser porque ocurre más a nivel inconsciente o subconsciente entre los actores, empleado-jefe y en menor medida con los pares.

Una relación positiva entre ellos puede hacer que el trabajador dé de sí lo mejor porque tendrá un buen nivel de motivación y también de compromiso, dejando al margen otros aspectos como condiciones ambientales que no son las adecuadas. Por el contrario, una relación negativa entre estos actores, no puede ser compensada de ninguna otra manera, el trabajador entra en un proceso de desmotivación que en muchos casos le lleva a la enfermedad.

Para finalizar este punto, por un lado se invita a profundizar en la lectura de estas teorías motivacionales para alcanzar una comprensión más amplia de las mismas y por otro lado, se mencionan a continuación algunas pautas que ayudan en la motivación del personal. Estas son sólo algunas de ellas, indudablemente existen muchas más:

- Reconocer las diferencias individuales
- Lograr que las personas y los puestos coincidan
- Establecer metas
- Asegurarse de que las metas sean alcanzables
- Individualizar las recompensas

- Vincular las recompensas con el desempeño
- Verificar la equidad del sistema
- Establecer reuniones periódicas fijas
- Mantener comunicación fluida
- Brindar un trato personal correcto, amable y respetuoso a los trabajadores
- Generar un clima positivo, optimista y cálido
- Mostrar energía y optimismo, a través de un lenguaje no verbal dinámico y oportunamente efusivo
- Brindar flexibilidad a los empleados para ajustar el trabajo a sus necesidades personales, siempre y cuando el tipo de trabajo lo permita
- Transmitir conocimientos y experiencias a los empleados, con generosidad y mostrando genuino interés en su aprendizaje y desarrollo
- Tratar y resolver oportunamente los reclamos
- Siempre brindar suficiente información de contexto para justificar las decisiones y acciones
- Nunca dejar de reconocer toda conducta positiva en los empleados, públicamente en lo posible
- Nunca dejar de reconocer los errores propios frente al equipo
- Brindar reconocimiento público y falencias en privado
- Delegar autoridad a la gente, en función de sus capacidades

Es fundamental trabajar sobre la motivación para que cada miembro de la organización encuentre su lugar desde el reconocimiento, desde las oportunidades dentro de la organización para el crecimiento laboral y el desarrollo personal. Instancias de motivación en los espacios de trabajo, ayuda al trabajador a encontrarle un sentido a su actividad, a su relación con sus pares y fundamentalmente a su relación con la organización.

Como se mencionó previamente, estas son algunas de las conductas más sobresalientes que un buen dirigente/líder, puede utilizar para motivar a su gente.

La propuesta en desarrollo, está pensada y diseñada para que sea implementada por el personal propio de la biblioteca con condiciones técnicas para dirigir, sin costos económicos para la misma. La modalidad es viable porque

la biblioteca cuenta entre los integrantes actuales, con profesionales de la disciplina bibliotecológica con orientación en gestión, otros con una tecnicatura en gestión universitaria terminada y también, integrantes con formación de Posgrado, como cursos y Maestría en R.R.H.H., no obstante, es importante mencionar a modo de información, que existen otras posibilidades de mejora y adecuación a partir de herramientas que son aranceladas y que muchas bibliotecas de distintos países, incluyendo Argentina, tienen implementadas. La información, a modo de aproximación a dichas herramientas, se incorporan en el anexo.

18. Los RR.HH. en las bibliotecas: un actor fundamental

Encaminar a la biblioteca hacia la transformación, es un desafío interesante, no solo porque implica cambiar de paradigma, sino porque también, en muchas ocasiones, los procesos se inician con los recursos que se tiene, que en general suelen ser escasos. Es entonces cuando la imaginación, la creatividad y la inteligencia se vuelven aliados invaluable para la gestión.

Con el cambio de paradigma de las bibliotecas, es decir, de tener la atención puesta en la colección para pasar a centrarse en el usuario, se pone tanto énfasis en él y en satisfacer lo que éste demanda, que no se tienen en cuenta las posibilidades disponibles para dar una respuesta. Es importante tener presente que toda actividad en una organización, está desarrollada por alguien, aunque en tiempos de la inteligencia artificial (IA), se podría decir, “lo hace una máquina”, “se pone a correr el programa y se hace solo”. Aún en esos casos, siempre hay una persona por detrás. Idalberto Chiavenato (2009)⁷³, sostiene que **“Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema es “tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de**

⁷³ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Ed. McGraw Hill, 2009, México. Capítulo 2, pág. 62.

personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.)”.

A lo largo de este trabajo, se está proponiendo la adecuación de la gestión de la biblioteca, porque se tiene la plena convicción que es desde ese lugar, desde donde se pueden introducir los cambios para lograr el objetivo, aportando desde la teoría y desde la práctica, diferentes posibilidades. Sin embargo, existe un componente que es vital para el éxito: **Las personas**. Son tan importantes que pueden determinar el éxito o el fracaso de la misma.

Es al mismo tiempo, la parte más sensible de la organización, sobre todo cuando se los concibe como personas, con sentimientos y emociones, antes que percibirlos como objetos desechables o como mobiliarios que se los puede mover de un lugar a otro, según la voluntad del jefe o del director.

Cada uno de los puntos mencionados es importante dentro el proyecto, pero sobre éste en particular, se sugiere tener un enfoque diferente, **que se perciba al personal de la biblioteca como a alguien capaz de aportar su conocimiento y de participar en los procesos, con ideas que apunten al desarrollo de la biblioteca donde presta sus servicios**. Debe de tenerse presente, que el óptimo funcionamiento de los servicios bibliotecarios y del acceso a la información, dependen de este componente esencial, que a veces, es relegado y muy poco tenido en cuenta. Las personas, tienen el talento para desarrollar su propio trabajo en la biblioteca, ya sea si está en el servicio de información, en atención al público, o el que acomoda los libros en los estantes. Todos ellos pueden aplicar su talento y contribuir así, al éxito de la biblioteca, pero también la pueden llevar al fracaso si la relación presenta alguna dificultad.

Para reforzar lo antes mencionado desde la teoría, se menciona a José Antonio Merlo Vega (1999)⁷⁴, quien sostiene que **“el personal es el principal recurso con que una biblioteca cuenta para alcanzar todos sus objetivos y prestar de manera adecuada sus servicios”**.

El mismo autor menciona también que la partida más alta corresponde a los gastos del personal, entonces, entre los dos argumentos, la importancia del personal para la prestación de servicios y personal como el gasto principal, dan lugar y obligan a organizar adecuadamente los recursos humanos que tiene, indistintamente de sus funciones o categorías. Siendo de este modo, resulta imprescindible que sea uno de los aspectos que han de ser planificados y bien estructurados en la biblioteca. La importancia radica en que, el personal bien distribuido, con las funciones atribuidas bien detalladas y con relaciones claras, se tendrá una biblioteca eficiente y efectiva. Desde este punto de vista, es que resulta necesaria una correcta gestión de los recursos humanos, para lograr resultados que sean satisfactorios. En esta tarea, está involucrada la dirección, cumpliendo un rol fundamental, porque le corresponde el diseño de los puestos de trabajo, la distribución de las actividades por sección o área, delimitar los trabajos concretos que se deben realizar, la asignación de funciones concretas a cada trabajador y nombrar a los responsables de llevar a cabo cada actividad.

Teniendo en cuenta que la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas es departamentalizada, se ha de trabajar en forma conjunta con el responsable de cada uno de los departamentos, respetando que son los que están en contacto directo con los trabajadores.

⁷⁴ Op. cit. nota (17)

Todo lo antes mencionado sobre los recursos humanos, se hace bajo forma racional y coherente, teniendo presente los objetivos generales de la biblioteca. Además, hay que tener en cuenta el número de personas disponibles, la preparación que poseen, los recursos financieros y la infraestructura de que se dispone.

Existen otros aspectos a tener en cuenta con respecto a los recursos humanos para lograr una gestión administrativa ágil. Aquí solo se los menciona para su conocimiento:

- Entorno
- Objetivos
- Necesidades
- Puesto de trabajo
- Organización del trabajo
- Evaluación

Si bien el paradigma de la biblioteca cambió, ahora el foco está puesto en el usuario, no se puede perder de vista, que para alcanzar la satisfacción de los mismos se necesita de los recursos humanos. Es más probable que se alcance el objetivo con mayor facilidad si esos recursos humanos de la biblioteca se encuentran trabajando comprometidos y motivados por lo que hacen, que cuando no lo están. Para que esto suceda, hay un responsable, el líder o quien esté a cargo de la gestión.

19. Hacia un nuevo contrato psicológico

Los puntos y aspectos planteados, buscan apalancar el propósito de trabajo presentado al inicio, desde la teoría, la experiencia y la práctica laboral cotidiana se ha sustentado cada uno de ellos. Sin embargo, hay un aspecto relevante aún

sin mencionar que relaciona al trabajador con la organización, desde una perspectiva individual y particular. El cambio de enfoque de la gestión de la biblioteca (Dirección, jefaturas) intermediado por los conceptos aquí mencionados, tiene que derivar en un nuevo contrato entre todos los trabajadores y la organización en todas las áreas, que va a surtir efectos en el alcance de las metas y los objetivos en forma conjunta. **Ese es el contrato psicológico.**

Como se sabe, entre el trabajador y la organización existe una relación contractual que determina cuales son los derechos y las obligaciones entre las partes, es el que establece la relación laboral y que se conoce como “contrato formal”, pero existe ese otro contrato ya mencionado, el “contrato psicológico” que está determinado por un conjunto de expectativas, otras necesidades e intereses que el individuo proyecta sobre las organizaciones. Por ejemplo, cuando se elige una carrera universitaria, se tiene en cuenta la universidad y la facultad en la que se quiere cursar, en esa elección entran en juego determinadas expectativas, sobre lo que se va a recibir de parte de la organización, como contar con los mejores docentes, con tecnología, que sea inclusiva, la posibilidad de hacer intercambios con otras organizaciones, el peso del título y los valores que en ella se practican, entre otras. Está en poder de la organización, la capacidad para detectar e interpretar las características del vínculo que establece el postulante con ella.

Para comprender mejor en qué consiste el contrato psicológico, conviene anotar algunas definiciones teóricas. Lalo Huber⁷⁵, sostiene que son el **“conjunto de obligaciones y derechos que todo empleado considera que le corresponden tanto a nivel racional como emocional, independientemente del**

⁷⁵ Op. Cit. nota (65). Pág. 230

contrato formal en el papel que efectivamente haya firmado, si lo hubiera”. También sostiene que ambos contratos, el legal y el psicológico son radicalmente diferentes y que si bien el contrato económico puede ser muy conveniente, “un empleado podrá sentirse ampliamente insatisfecho y desmotivado si no se cumple con el contrato psicológico”.

Luis Karpf⁷⁶, por su parte, sostiene que “el contrato psicológico se sostiene en una creencia de reciprocidad y cumplimiento”. Es decir, que todo acuerdo o desacuerdo pautado entre las partes, está sujeto a diferentes creencias, paradigmas e interpretaciones. Cada contrato psicológico está atravesado por una interpretación individual y colectiva acerca de las obligaciones recíprocas en la relación laboral. Estos compromisos y obligaciones son los que el integrante de la organización cree que debe tener con la misma a cambio de una contraprestación que habrá de satisfacer sus expectativas. El autor mencionado, sostiene además que “estos intercambios que propone el contrato psicológico están sostenidos sobre relaciones justas, equitativas, de confianza y de cuidados mutuos”.

Sin dudas, este como otros conceptos desarrollados, son novedosos para la biblioteca, porque no están en la agenda de gestión ya sea por desconocimiento de los mismos, porque no se los ve como posibilidad para efectuar los cambios necesarios o también porque no se sabe cómo aplicarlos, son por esas razones que se argumenta y justifica la presencia de cada uno de ellos desde la teoría. Desde allí, se interpreta, la importancia que tienen las expectativas del trabajador y porqué se deben de tener en cuenta desde una dirección.

⁷⁶ Karpf, Luis, Cultura, clima, y compromiso. Su liderazgo, construcción y gestión. En Luis Van Morlegan: *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley, 2016, pág. 130.

Idalberto Chiavenato (2009)⁷⁷, sostiene que **“el contrato psicológico se refiere a la expectativa del individuo y de la organización de extenderse mucho más allá que cualquier otro contrato formal de empleo en el que se establezca el trabajo por realizar y la recompensa correspondiente”**. Como se aprecia, esta definición está en la misma línea que las anteriores y sostiene también que **“el contrato psicológico es un elemento importante en toda relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes”**.

Este no es un contrato formal, tampoco está expresado con claridad, es un compromiso tácito entre el individuo y la organización relacionado con “derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso y la costumbre, respetado y observado por ambas partes”.

Un último autor a mencionar sobre este tema, es Edgar Schein (1982)⁷⁸. El sostiene que **“la noción de contrato psicológico, implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”**. El autor da cuenta de algunas de las expectativas que toda persona que cumple un rol tiene. Por ejemplo un empleado tiene expectativas sobre:

- el salario o escalas salariales
- jornada de trabajo
- prestaciones y ventajas del empleo
- garantías de que no lo van a despedir inesperadamente
- Etc.

La organización por su parte, también tiene de manera más implícita las propias, tales como:

⁷⁷ Op. cit. nota (71), pág. 68.

⁷⁸ Op. cit. nota (21), pág. 20-21.

- que el empleado de una buena imagen de la organización
- que sea leal
- que guarde secretos de la organización
- que todo lo que haga sea por el bien de ella

El autor sostiene que **“el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo”**. Esto significa entonces que dicho contrato es dinámico y negociable constantemente. Para este autor, el contrato psicológico **“es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de no aparecer escrito en parte alguna”**.

La importancia de incluir este punto dentro de la propuesta radica en que, como se mencionara más arriba, el cambio en la modalidad de gestión desde la dirección, pasando de un modelo inviable para estos tiempos a uno que contemple lo nuevo, lo productivo, lo ágil y lo práctico, redundará en un nuevo contrato psicológico, mucho más integrador y ecuánime. Idalberto Chiavenato (2000)⁷⁹, sostiene que **“El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes”**. Tomando noción de estos conocimientos, desde los ámbitos de gestión de la biblioteca se puede trabajar para mejorar la performance de la misma y de todo su personal.

20. Cultura organizacional

Cada punto presentado en la propuesta, está seleccionado con una finalidad concreta por el autor de este trabajo, a criterio personal, son los que van a facilitar

⁷⁹ Op. cit. nota (71), pág. 68.

la transformación, la adecuación y el cambio interno de la biblioteca y en consecuencia también el cambio externo.

En la introducción, se mencionó a la cultura de la organizacional como una meta final a lograr a partir de la propuesta. Se podría haber elegido el tratamiento integral del tema al principio, pero se optó por desandar el camino desde las distintas perspectivas para concluir en este punto a modo de síntesis, ya que es en la cultura de la organización donde tienen lugar las relaciones que le asigna el carácter distintivo y como se leerá a continuación, todos los cambios empiezan por ese ámbito.

En principio, hay que mencionar que todas las organizaciones poseen características propias que las diferencia de otras. Una forma de hacer y de ser que las hace particulares, y que hacen que sean lo que son. Tienen una identidad, donde las personas que forman parte de ellas comparten un conjunto de significados. Así mencionado, parece simple, sin embargo se necesita comprender bien, de qué se habla, cuando se hace referencia a la cultura organizacional.

Entonces y para empezar, entre las definiciones de cultura, se comparte la que ofrece Stephen, Robbins (2009)⁸⁰, quien sostiene “que es un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” La esencia de la cultura, según el autor, está capturada en siete características principales:

- Innovación y aceptación del riesgo
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos

⁸⁰ Robbins, Stephen, Judge, Timothy, El comportamiento organizacional. Ed. Pearson, 13ed. 2009. pág. 551. México.

- Agresividad
- Estabilidad

Heinz, Weihrich y otros (2017)⁸¹, sostienen que cultura organizacional “es el modelo de comportamiento, es decir las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común”

Jorge Etkin (1989)⁸², sostiene que se entiende por “cultura organizacional” los modelos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo o preferencias compartidas”.

La importancia de poder trabajar el cambio desde la cultura organizacional es porque ésta, es un marco de referencia compartido para los miembros donde los valores son aceptados por los integrantes del grupo de trabajo e indican el modo en cómo van a responder o actuar frente a determinadas situaciones. Entonces, conocer la cultura de la organización es vital para el éxito del proceso de cambio.

Los escenarios son cada vez más imprevisibles, todo es temporal. A cada instante surgen problemas, el caos es recurrente, para lo cual, las organizaciones requieren que sus miembros, ya sea desde lo individual, un líder, como desde lo colectivo, sean: flexibles, tolerantes, solidarios, cooperativos, etc.

Daniel Colombo (2022)⁸³, introduce una definición de Edgar Schein, quien explica que es un conjunto de patrones básicos compartidos, que un grupo ha aprendido a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e

⁸¹ Weihrich, Heinz, Cannice, Mark, Koontz, Harold, Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación. pág. 278. Ed. McGraw Hill. 10 ed. 2017. México

⁸² Etkin, Jorge, Rasgos de la cultura organizacional. En Etkin Jorge, Schvarstein, Leonardo, *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Ed. Paidós, 1989. pág. 201. Argentina

⁸³ <https://emprendedoresnews.com/tips/colombo-cultura-organizacional-gestionarla.html>

integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para que se lo considere como válido; y que a su vez, va transformado progresivamente a los nuevos miembros. Shein sintetizó la cultura en un esquema tipo embudo, lo que se denomina, los tres niveles de la cultura. A la parte de arriba y más ancha la llama “artefacto”, a la central, “valores” y a la parte de abajo “supuestos”.

¿Qué son cada uno de ellos?

- Artefactos: refiere a la estructura en sí de la organización; inclusive lo que se palpa como el edificio, la disposición de los elementos de trabajo, colores, símbolos, materiales de trabajo, procesos.
- Valores: tiene que ver con lo que mueve esta pequeña sociedad que es cualquier organización; y engloba entre otros, los principios, filosofías, el estilo de conducción y liderazgo; estándares; metas; propósitos y la ética. Los valores asumidos son los valores declarados y las normas de comportamiento de la organización. Es la forma en que los miembros representan a la organización tanto en términos de su comportamiento como de los valores compartidos. Sus comportamientos interpersonales y con las personas ajenas a la organización son elocuentes. Se expresa en la misión, la visión, las filosofías y los valores de la organización. La misión, la visión, los objetivos y los valores deben estar bien expuestos en carteles enmarcados en lugares estratégicos de las organizaciones. Son filosofías oficiales y declaraciones de identidad para el público. La declaración de la misión de una empresa es esencialmente su declaración de propósitos.
- Supuestos: se relacionan con la representación de las creencias -individuales y colectivas-, los valores humanos, el entender, sentir y comprender la organización, las emociones y la confianza. Se trata de comportamientos profundamente arraigados y asumidos que suelen ser inconscientes,

pero que constituyen la esencia profunda de la cultura. Estos supuestos están bien integrados en la cultura del trabajo, que se reconocen fácilmente en las acciones de los empleados y de la dirección.

Roberto Mazza (2012)⁸⁴, menciona una categorización de cultura desde donde se puede entender aún más. Según el autor, no se trata de jerarquías ni que sean excluyentes entre ellas, es una forma de abordaje.

- *Intensa o suave*: esta característica tiene relación con la fuerza y con la intensidad con que se comparten las creencias y con qué fuerza se condiciona el comportamiento dentro de una organización. Tiene relación con los valores. Para tener en cuenta, una cultura extremadamente fuerte, anula la innovación, la creatividad y también la espontaneidad. Se tiene la idea que la cultura propia es mejor que otras. por oposición, la cultura suave es todo lo opuesto.
- *Congregada o dispersa*: uniformidad de la cultura en toda la organización
- *Permeable o impermeable*: Está relacionada con las necesidades de la cultura de protegerse del ambiente. Se aferra a lo conocido y rechaza lo nuevo. Lo contraproducente es que en algunas ocasiones esta situación impide el ingreso de nuevas ideas, tecnología y algo tan simple pero importante como una nueva forma de realizar las cosas.
- *Singulares o determinadas*: en ocasiones se quiere imitar a otras incorporando la cultura de aquellas. Lo contrario es una forma espontánea de intercambio de sus propios componentes.

Sobre la cultura de la organización, coincido con Idalberto Chiavenato (2000)⁸⁵, quien sostiene que **“la única manera posible de cambiar las**

⁸⁴ Mazza, Roberto, Cultura, Organización y Gestión del Cambio, Cap. 7. En Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala, *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ed. Pearson, 2012, pág. 173.

organizaciones es transformar su cultura". Quiere decir, "cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas".

La cultura organizacional está relacionada con la manera en cómo los empleados perciben las características de la organización, no si les gusta. Es posible que en las organizaciones existan culturas uniformes, pero también existen subculturas dentro de ellas que tienen relevancia y es necesario tenerlas presente. El fenómeno de la cultura en la actualidad es un tema que tiene importancia para las organizaciones dado que son portadoras de consecuencias, como por ejemplo:

- reduce la ambigüedad
- define los límites
- facilita la aceptación y aumenta la estabilidad del sistema social

Además sirve como:

- mecanismo que crea sentido
- orienta y da forma a las actitudes y a los comportamientos

La cultura organizacional es importante entonces, porque permite que cada uno de los integrantes formen parte de un grupo, identifique sus objetivos y trabaje por ellos y también influye en la efectividad de la organización en cómo desarrolla las funciones de gerencia, en cómo planifica, en la organización, en la integración del personal y en la dirección y control. La cultura, es la llave de ingreso para aquello que se quiera incorporar en la organización, ya sea personal nuevo, metodologías innovadoras, cambios en los procedimientos, mejora en los servicios, entre otros.

Es importante tener en cuenta que no siempre los objetivos de la organización son los mismos que los objetivos de cada integrante, razón por las

⁸⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recurso humanos. pág. 589. Ed. McGraw Hill, 5ta ed., 2000. México

cuales, los líderes dirigentes, tienen que conocer y saber cuál es el papel que juega la cultura para lograr que las metas sean alcanzadas. Justamente la importancia de estos en el cambio es fundamental porque son ellos los que están más cerca de los colaboradores en el ámbito laboral, son los que deberían acompañar los procesos de realización personal, de desempeño y rendimiento. La cultura para ellos, es una herramienta de particular importancia porque les permite trabajar sobre los comportamientos en la organización.

Como considero primordial este punto acerca de la cultura, voy a profundizar el tema para que quede establecida su relevancia en la propuesta.

Si bien, en párrafos precedentes ya dio alguna definición de cultura organizacional, también hay que mencionar, que al parecer no hay una definición definitiva, sino que hay muchos acuerdos al respecto.

La cultura es un constructo social, cuyo sentido está dado por los individuos. También, en una definición más precaria, la cultura es “las cosas se hacen así” o “para qué cambiar si así estamos bien”, pero además, es una forma de relacionarse, de actuar, de pensar, de sentir, de hacer aquello que se hace en el lugar. Es una forma de comunicar y de comunicarse entre sí que puede estar formalizada o no y que por lo general no está escrita en ninguna parte.

Hay un contexto en el que la cultura organizacional tiene lugar, el entorno cambiante y caótico, al que tiene que adaptarse en forma permanente. Se integra con:

- Los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta.
- La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional
- La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación

- Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización
- Los actos simbólicos tales como los ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutina
- Las redes de comunicaciones que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos y burocráticos
- Sistema de valores, mitos y creencias compartidos con los grupos de trabajo.

Esta lista de integración extraída de la obra mencionada de Jorge Etkin, es esclarecedora acerca de la trascendencia de la cultura organizacional y su tratamiento. Es importante subrayar que **al desarrollarse, la cultura permite la incorporación de nuevas tendencias, de las novedades y sobre todo de nuevas herramientas para la gestión**, se entiende así, que la cultura es dinámica antes que estática y que es necesario observar las variables que la conforman, el cambio entre ellas, en forma constante ya que influye sobre el clima y el comportamiento de la organización.

Roberto Mazza (2012)⁸⁶, sostiene que “aunque sea lógica la necesidad de adaptarse para sobrevivir, muchas organizaciones agonizan por no vencer la resistencia al cambio cultural”. Interesante afirmación que me permite reafirmar la idea de revisar **los artefactos, los valores y los supuestos básicos** para la transformación de la organización desde el cambio cultural. Estos conceptos han sido mencionados en párrafos anteriores.

⁸⁶ Op. cit. pág. (116)

Los individuos están inmersos en una forma de ver la realidad que consideran que es la única, porque el propio modelo, si es lo suficientemente fuerte, provoca ese efecto. Se pierde de vista que hay un contexto donde todo está relacionado. Se trata, entonces, de prestar atención al conjunto y no solamente a la parte. Entre otras posibilidades, aquí adquiere relevancia el aporte desde el pensamiento sistémico ya mencionado en otro punto:

“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas (...), es también una sensibilidad hacia interconexión sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular”.

Se puede sostener que por un lado la cultura de la organización tiende a su preservación por necesidades internas, como por ejemplo mantener los valores que proclama, estos son los que conocemos como usos y costumbres. Por otra lado, necesita abrirse para que la organización pueda funcionar en la diversidad y en contextos más amplios. Lo interesante de destacar es que la adaptación y el cambio, impactan en la estabilidad de la organización, necesariamente tiene que buscar un nuevo equilibrio y una forma diferente de funcionamiento. Se necesita comprender la importancia que tiene la cultura dentro de la organización para determinar los puntos críticos y trabajar sobre ellos para disminuir la resistencia al cambio.

Como se ha mencionado, la cultura organizacional tiene múltiples variables que pueden colocar a la organización en una posición favorable para implementar los cambios que sean necesarios, pero también le puede cerrar las puertas. Hay que comprender que no es posible llevar adelante un proceso de cambio exitoso sin conocer ni trabajar sobre la cultura. Hay factores determinantes que afectan su desarrollo tales como: *fuerzas exógenas y fuerzas endógenas.*

El propósito fundamental del cambio, en este caso cultural, se ajusta a la necesidad de adecuar la organización, de aplicarle la flexibilidad necesaria para que se adapte a los cambios y así logre alcanzar gradualmente la modernización requerida por un nuevo paradigma. Se trata de lograr una equidad colectiva, de generar un mejor clima laboral para todos, que permita lograr un nivel de colaboración y de participación en los proyectos. También de trabajar sobre las competencias de cada uno para valorar y potenciar el aporte que cada uno haga en función de los objetivos de la organización.

Existe un término importante que ya se ha mencionado en otros puntos, pero que aquí surge con más fuerza al trabajar sobre la cultura, “adaptación”, puede suceder que cierta incapacidad para adaptarse, sea perjudicial para la organización. Dicha incapacidad, tiene relación con las prácticas y con las costumbres arraigadas en las personas a través del tiempo.

20.1. Cambio cultural

La importancia de trabajar sobre el cambio de la cultura de la organización, radica en su necesidad de adaptación y supervivencia. La cultura puede abrirse, desde sus coherencias internas para permitir la entrada de nuevas variables o bien cerrarse a ellas. Resulta entonces, que existe la posibilidad de intervenir en ella con el fin de facilitar los procesos de cambio y desarrollo.

La estrategia de impulsar e implementar cualquier cambio en la cultura de la organización tiene que ser a través de los líderes (jefes o directores) de cada sector. Hay un punto en la propuesta referido a liderazgo.

Ningún cambio resulta fácil de implementar porque son movimientos que afectan a lo que está establecido, desestabiliza a los miembros de la organización. Respecto de la estabilidad, hay que mencionar que no siempre es efectiva, porque podría estar ocurriendo que la organización se esté

descomponiendo sin darse cuenta debido a su incapacidad para la adaptación. Es importante tener en cuenta las variables del entorno de la organización porque los cambios que son permanentes en esa zona, conducen a la búsqueda de nuevos equilibrios. Esto es lo que Roberto Mazza llama “equilibrio dinámico”.

En un pasado reciente, el equilibrio interno y el externo no tenían en cuenta al contexto como una variable de importancia. Aquello, en la actualidad se modificó porque es imposible ignorar ese espacio en constante cambio. Las organizaciones en la actualidad están compelidas a ser flexibles.

El aspecto más crítico de todo cambio, es la resistencia: hablar de cambio cultural, implica hacer referencia al cambio de comportamiento en las personas. Naturalmente se encuentra resistencia, porque las personas se aferran a los espacios de confort que se gesta con la convivencia a través del tiempo. Las personas se sienten seguras con aquello que conocen aunque hay instancias en las que, esas cosas conocidas no son funcionales para el desarrollo o el crecimiento del conjunto. La incertidumbre es un factor que generalmente provoca temor en las personas, el no saber lo que hay más adelante, atenta contra cualquier cambio.

En la actualidad, los entornos de las organizaciones tienen una gran influencia en sus comportamientos, con lo cual se asume que un equilibrio estático es contraproducente.

Roberto Mazza (2012), habla de “sensación de desprotección” cuando se refiere a la salida del equilibrio, aún, cuando lo nuevo ofrezca mejoras y posibilidades. El autor menciona un aspecto interesante como la motivación, la que se ve inhibida ante la situación y también, menciona que la resistencia, es *física, psicológica y también es cultural*.

Menciona dos etapas en cambio organizacional

- Una primera etapa consta en forzar la inercia actual como medio para interrumpir lo que venía siendo

En esta etapa se dan a conocer las razones que sustenten la salida del espacio de confort e ir hacia lo nuevo. Las personas necesitan comprender las razones y la nueva realidad. Se deben comprender las razones del cambio.

- La segunda etapa consiste en incorporar lo nuevo y socializar con la gente.

En esta etapa se implementan los procesos de aprendizaje y también el rol del líder que es importante para llevarlos a cabo.

En el desarrollo del trabajo, especialmente en el punto 14 de la propuesta, se desarrolló el tema de liderazgo como aporte para la mejora de la gestión, no obstante, en este en específico se resalta la importancia del líder porque él es una de las formas en cómo opera el cambio cultural en la organización. Las otras dos posibilidades son la inducción y la capacitación. En la segunda etapa se menciona el aprendizaje, aspecto que también se mencionó previamente, como determinante para favorecer el cambio.

Teniendo en cuenta que el autor mencionado para este tema, sostiene que muchas de las causales de resistencia son las emociones, toma relevancia el punto referido a la inteligencia emocional que se trató en otro punto. El líder tiene que poder identificar trabajar sobre ellas para detectar cuales son causas reales de resistencia y cuales son efectivamente causas emocionales.

La cultura organizacional, entonces, moldea las relaciones y la forma de ser de una organización, razón por la cual resulta necesario que se la conozca, ya que en ella se encuentran las marcas distintivas que la diferencian de otras.

21. Costo beneficio

Como no se trata de una organización con fines de lucro, no se puede realizar un análisis de costo beneficio desde el punto de vista financiero, sin embargo se puede utilizar el concepto para justificar el cambio desde la importancia que implica para la organización mayor contar una biblioteca moderna y actualizada que acompaña el desarrollo de futuros profesionales.

El análisis de costo beneficio es una herramienta corporativa que además de permitir hacer un análisis de cuán interesante puede ser tomar una decisión u otra en un negocio, también permite observar otros aspectos tales como el potencial de efectividad frente a otras opciones. Sirve para evaluar el impacto en la toma de decisiones importantes, para saber si se está bien orientado hacia una mejor decisión. Por lo tanto, el análisis de costo beneficio interfiere en la toma de decisiones estimando el potencial de éxito de una estrategia y su nivel de impacto en las diversas áreas de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede aplicar el concepto de la herramienta en forma de cuadro comparativo para sostener que el cambio que se propone ofrece múltiples posibilidades de mejora a la biblioteca Alfredo L. Palacios.

Desde esta perspectiva de análisis, se distinguen claramente las diferencias entre una decisión y otra, es decir, entre permanecer en la zona de seguridad que es conocida y provocar una transformación desde un paradigma diferente.

COSTO	BENEFICIOS
Falta de crecimiento	Modernización

Falta de desarrollo	Dinámica
Retraso en las Tecnologías	Flexibilidad
Aislamiento	Innovación
Reactiva	Planificación
Recurrencia de los errores	Proyección
Obsolescencia	Nuevas Tecnologías
Desactualización	Apertura
	Aprendizaje
	Proactividad
	Mejores servicios
	Posicionamiento
	Competitividad
	Calidad laboral

Figura 6: Elaboración propia

Desde esta perspectiva de análisis, se distinguen claramente las diferencias entre una decisión y otra, es decir, entre permanecer en la zona de seguridad que es conocida y provocar una transformación desde un nuevo paradigma.

Los beneficios de implementación de los cambios para adecuar el funcionamiento de la biblioteca a las exigencias actuales, son más relevantes respecto de que favorecen el statu quo actual.

22. CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES



A lo largo de este Trabajo Final de Maestría, se ha propuesto analizar la biblioteca universitaria desde un enfoque profesional, recurriendo a diferentes ángulos teóricos y prácticos, para ofrecer una argumentación sólida y consistente que justifica la necesidad de adecuar y profesionalizar los servicios y los procesos, en este caso de la biblioteca de la Facultad de Ciencia Económicas de la U.B.A., para que pueda cumplir con los objetivos de sacar a la organización de su zona de confort y conducirla hacia un mejor posicionamiento.

Un análisis del funcionamiento interno de la biblioteca, desde la experiencia, desde las competencias técnicas y profesionales y también desde la pertenencia de más de 20 años de trabajo en ella, son los elementos que me permiten dar cuenta de la serie de aspectos que son importantes para alcanzar una performance diferente.

He propuesto, en este trabajo, abordar la gestión de la organización desde un paradigma completamente diferente, enriquecido desde lo conceptual, con énfasis en la necesidad de desplazar la idea de mantener a la organización en la comodidad de reaccionar y de implementar cambios, sobre la base de la tradición o las costumbres. Por el contrario, se concluye que es necesario, teniendo en cuenta el contexto actual y los cambios que ha sufrido el modelo de educación y el modelo universitario, que la biblioteca acompañe esos movimientos adecuando su modelo de gestión.

Se hace especial hincapié en las competencias y en las capacidades que deberían poseer las personas responsables de la gestión en la biblioteca, no solo el Director sino también los mandos medios de la estructura. De tal modo, se puede conformar un equipo de trabajo en la parte superior de la pirámide, que sea quien conduzca las acciones atinentes a la adecuación, el cambio y la innovación. Es ese equipo de trabajo, el primero que tiene adquirir las competencias que se mencionaron, para luego socializar con todos los miembros. En eso radica el valor agregado de cada una de las variables mencionadas tanto en el marco teórico como en la propuesta concreta.

Los cambios planteados, requieren un tiempo razonable para su completa implementación, e involucra a todos los trabajadores, lo que implica trabajar sobre un abanico de miradas, inquietudes y expectativas con un alto componente de heterogeneidad y con la resistencia natural a todo cambio. Sin embargo, cada

uno de los aspectos que se incluyó, apuntan a una mejora de cada uno de los trabajadores en el ámbito laboral, lo que permite pensar que de existir algún grado de oposición, sería escaso.

La observación siempre subjetiva de la actualidad, porque es a partir del marco conceptual del observador, la lectura de expertos en temáticas educativas y universitarias, dan cuenta del nuevo modelo surgido en esos ámbitos, sobre todo en Europa y especialmente en las universidades españolas, donde se encuentran las principales referencias. Algunos de los autores mencionados, entre ellos Orera-Orera⁸⁷, sugiere tener en cuenta que los docentes se encuentran inmersos en una adaptación constante a las exigencias que surgen de la sociedad del conocimiento. Los autores mencionan por lo menos dos exigencias:

- un nuevo sistema de aprendizaje
- la implementación generalizada de las TIC's

Por otra parte, una definición concluyente es que para interpretar los cambios vertiginosos que la sociedad produce, se requiere de conocimiento. Es la misma universidad la encargada de formar docentes teniendo en cuenta las nuevas demandas. Formadores que ejerzan sus labores en otros niveles docentes diferentes al universitario, también formarlos en tecnología para extender este conocimiento a toda la sociedad con el fin de achicar la brecha digital, evitando que una mayor cantidad de personas queden imposibilitadas de acceder a la cultura. Junto con ese cambio en el modelo de docencia, también se da un cambio en el modelo de investigador, según los autores mencionados más arriba, está surgiendo un modelo docente-investigador, lo que produce una docencia de mayor calidad.

⁸⁷ Op.cit. nota (11)

En el contexto de lo expuesto, la biblioteca universitaria, pieza fundamental en la enseñanza y el aprendizaje, es alcanzada y afectada por los cambios del modelo, por ende, para alcanzar el propósito planteado, se requiere el cambio de modelo pero además, se requiere una identificación fuerte con la misión de la organización mayor.

En opinión de Orera-Orera, hay dos formas de como la biblioteca puede lograr tal identificación:

- una mayor integración de la biblioteca en el marco institucional
- un aumento de la preocupación por la calidad en la gestión.

Quien escribe, sostiene que la búsqueda de la calidad en la gestión, es clave para el proceso de adecuación y del cambio. Se sostiene que la “buena voluntad” no es suficiente, y que el voluntarismo conduce a cometer errores de formas y de procedimientos, en contraposición, la gestión apalancada por el conocimiento y por la planeación reduce tales defectos y ofrece mejores posibilidades.

Existe en el imaginario, que cuando se habla de profesionalizar, se está atentando contra el bienestar de los trabajadores, de su idiosincrasia y en la permanencia en la organización. Esta es una idea equivocada. Es cierto, que cuando se trabaja bajo lineamientos profesionales, con criterios estandarizados mediante normas de calidad, todos los desvíos y las ocurrencias disfuncionales se ven afectadas, sin embargo, son necesarias las herramientas técnicas y las competencias profesionales para gestionar y dirigir organizaciones en contextos con un alto nivel de volatilidad.

En cuanto a la Gestión del conocimiento y a la capacitación incluidas como variables de transformación en la propuesta, la conclusión es que éstas tienen que ser incorporadas entre las políticas de la biblioteca, se ha mencionó más de una

posibilidad para adquirir competencias y conocimientos que son gratuitas y a las que se puede acceder con mínimos requisitos.

Sin dudas se está ante la posibilidad de implementar un cambio riguroso y transversal en la organización, tanto que toca su fibra más íntima como es la **cultura organizacional**, sin que esto implique modificar su identidad. El recorrido conceptual realizado de principio a fin culminó en ese punto. Pensar a la biblioteca como a una organización que aprende, es posible a partir de trabajar sobre su cultura, interviniendo en ella desde el conocimiento para incorporar las nuevas tecnologías en los procesos y en la gestión.

Los principales conceptos planteados y desarrollados como posibilidades a tener en cuenta por el dirigente/líder a cargo, entre ellos:

- Liderazgo
- Pensamiento sistémico
- Pensamiento estratégico
- Inteligencia Emocional
- Organización que aprende, están seleccionados e incluidos con un

con un propósito claro y definido: **producir un cambio**, ya que se sostiene que son enfoques, miradas y caminos viables y de fácil implementación en la biblioteca. También se sostiene que entre otros, estos son los conocimientos necesarios para entender, interpretar y actuar en la realidad actual y son la base para la adaptación a la misma. La biblioteca necesita evolucionar desde lo conceptual para, así, armonizar sus servicios y que estos estén alineados con las nuevas necesidades.

A partir de los lineamientos propuestos, sostengo que la propuesta contenida en el proyecto es viable y conducente para conducir a la biblioteca hacia la transformación esperada, que se puede alcanzar el objetivo de

adecuación y profesionalización de su gestión con el cambio de enfoque. Es posible la mejora y el enriquecimiento de las relaciones interpersonales y entre los distintos sectores, además de mejorar los servicios, los procesos y fundamentalmente la imagen. Como se ha mencionado, la calidad de la gestión es la clave. La biblioteca es uno de los servicios más importantes de la Facultad de Ciencias Económicas y por ende de la Universidad de Buenos Aires, razones suficientes para trabajar desde la propuesta, dado que debe ser evaluada y rendir cuentas ante la organización mayor.

El proyecto de adecuación y modernización se afirma sobre todo lo expuesto en el cuerpo de este trabajo pero especialmente sobre el:

- Cambio de enfoque de la gestión
- Liderazgo

Considero que la realidad en la que está inserta la biblioteca, es una posibilidad para emprender el proceso transformador que se plantea y que es imperiosa la necesidad de trabajar mirando el futuro integrando todas las áreas y a todos los trabajadores. El pensamiento sistémico y la visión estratégica como variables para trabajar en el cambio, son fundamentales.

El proyecto con la propuesta que se ha presentado queda abierto y habilitado para ser mejorado, ampliado y enriquecido por los miembros de la biblioteca y los aportes que puedan realizar, alineados con los objetivos planteados. Esta es una ventana que se abre hacia una modalidad de trabajo donde la variable “cambio” es la constante y donde el entorno promueve una dinámica que impulsa hacia la adaptación permanente.

23. BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell, L., (1994), *Planificación de la empresa del futuro*. Ed. Limusa, México.
- Adder, J. J., (1996), *Organizaciones*. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Chiavenato, Idalberto, (2009), *Administración de los recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill, 9na. ed. México.
- Etkin, Jorge, (2005), *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ed. Granica, Buenos Aires.
- Ferrari, Emilio, (2000), *La gerencia y el pensamiento sistémico*. Ed. Dúnken, Buenos Aires.
- Gilli, Juan José, (2000), *Diseño y efectividad organizacional*. Ed. Macchi, Buenos Aires.
- Goleman, Daniel, (1996), *La inteligencia emocional: porque es más importante que el cociente intelectual*. Ed. Javier Vergara, Buenos Aires.
- Gómez Fulao, Juan C., Magdalena, Fernando G. (1999), *Sistemas administrativos: estructuras y procesos*. Ed. Macchi, Buenos Aires.
- Gómez Hernández, José A., (1998), La biblioteca universitaria. En *Manual de biblioteconomía*. Universidad de Madrid.
- Gómez Hernández, José A., (2002), *Gestión de bibliotecas*. Ed. DM, Madrid.
- Hernández Sampieri y otros. Metodología de la investigación. Ed. McGraw Hill. 5ta.ed. 2010
- Huber, Lalo, (2012) Motivación. En Pérez Van Morlegan, Luis y Ayala, Juan Carlos, *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ed. Pearson, Buenos Aires.
- Karps, Luis, (2016) *Cultura, clima y compromiso. Su liderazgo, construcción y gestión*. En Van Morlegan, Luis, *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley, Buenos Aires.
- Kastica, Eduardo, (2001), *Desorganización creativa: organización innovadora*. Ed. Macchi, 2da. ed., Buenos Aires.
- Larocca, Hector A., Vicente, Miguel A., (1993), *Dirección de organizaciones: conceptos para mejorar la productividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones*. Ed. Macchi, Buenos Aires.

- Larocca, Hector A. (2013), Enfoque contemporáneos para los procesos de planificación. En Felcman, Isidoro L., Krieguer, Mario J., Larocca, Hector A., *Planeamiento estratégico*. Ed. Errepar. Buenos Aires
- Lauro, Juan José, (2016), Condiciones técnicas y humanas en los procesos de cambio organizacional. En Pérez Van Morlegan Luis, *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley, Buenos Aires.
- Levy, Alberto R., (1981), *Planeamiento estratégico*. Ed. Macchi, Buenos Aires.
- Mazza, Roberto, Cultura, Organización y Gestión del Cambio, Cap. 7. En Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala, *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Ed. Pearson, 2012.
- Melamed, Alejandro, (2017), *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Ed. Planeta, Buenos Aires.
- Merlo Vega, José A. (1998), *Fundamentos de la gestión de biblioteca universitaria*. Revista: Boletín de ANABAD. Vol. 49 N°2, pp. 261-268. Ed. ENABAD, España. pdf.
- Orera-Orera, Luisa, (2007), La biblioteca universitaria ante el nuevo modelo social y educativo. En: *el profesional de la información*, Julio-Agosto, v 16, n. 4, pp. 329-337.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2014), *Administración*. Ed. Pearson, 12da. Ed. México.
- Sallenave, Jean-Paul, (1990), *Gerencia y planificación estratégica*. Ed. Norma.
- Sastre Raquel, (2011), *La dirección de las organizaciones: remando en un mar de dulce de leche*. Ed. Dúnken. Buenos Aires.
- Schvarstein, Leonardo, (2002), *La Psicología social de las Organizaciones: nuevos aportes*. Editorial Paidós, 2da. ed., Buenos Aires.
- Schein Egar H., (1997), *Psicología de la Organización*. Prentice Hall, 3ra. ed. Buenos Aires.
- Serrano, Javier, (2016), La capacitación como aprendizaje de adulto e innovación de los procesos. En Van Morlegan Luis, *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley, Buenos Aires.
- Van Morlegan, Luis, (2016), *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Ed. La Ley, Buenos Aires.

Ventrici, D y Monti, V. T., (1996), Organizaciones. En Ader, J.J., *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

Volpentesta, Jorge R, (2015), *Organizaciones, procesos y estructura*. Ed. Buyatti, Buenos Aires.

Volpentesta, Jorge Roberto, (2014), *Sistemas e información: un enfoque socio-sistémico de la gestión de datos, información y conocimiento de las organizaciones*. Ed. Buyatti, Buenos Aires.

Páginas web

Acosta R., Carlos A. *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, núm. 11, 2002, pp. 9-24. Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>

APUBA. Sindicato No Docente

<https://www.apuba.org.ar/2014/10/programa-integral-de-capacitacion-para-el-personal-no-docente-de-la-uba/>

Colombo, Daniel, <https://emprendedoresnews.com/tips/colombo-cultura-organizacional-gestionarla.html>

Faculta de Ciencias Económicas, <http://www.economicas.uba.ar/biblioteca/institucional-biblioteca/>

Gore, E. (2020). *Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional*. Cuadernos Del INAP (CUINAP), 1(16). Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/195](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/195)

Ingeniería de calidad, *Ciclo de Deming: metodología de mejora continua*.

<https://www.ingenieriadecalidad.com/2020/02/ciclo-de-deming.html>

ISO 9001:2015(es), *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos* <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

López Zapata, Esteban, García Muiña, Fernando Enrique y García Moreno, Susana María. *Atributos de la organización que aprende: una revisión de la literatura*. Revista Internacional de Organizaciones, n°16, Junio 2016, 59-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5719758>

Madge, Octavia Luciana (2013). *Las bibliotecas como organización de aprendizaje: una experiencia rumana* [Ponencia] . Ifla WLic 2013–Singapur.

<http://library.ifla.org/ld/eprint/105>

Solf Zárate, Arturo, *La organización que aprende y un aporte al proceso de cambio*. Revista Persona n°10, 2007. <https://doi.org/10.26439/persona2007.n010.912>

Universidad de Buenos Aires, *Política Bibliotecaria de la UBA* (Resolución (CS) 222/94). pdf. <http://repositorioubasibi.uba.ar> . Revisado 20/09/2021

Westreicher, Guillermo, *Gestión*. Cronomipedia: haciendo fácil la economía. <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento. Visto 06/05/2022

https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n. Visto 05/05/2022

24. ANEXOS

ANEXO I

Otras herramientas para Gestionar

Administración de Calidad Total (ACT)

A mediados de los años 90, aparece como herramienta de la administración de bibliotecas la Administración de Calidad Total (ACT). La misma contiene varios de los elementos mencionados a lo largo de este trabajo. Su técnica está enfocada en:

- el usuario
- la dirección participativa
- el liderazgo
- el empowerment
- el planeamiento estratégico
- la cultura organizacional
- la organización que aprende

Como definición de ACT, Roberto V. Cagnoli⁸⁸, citando a otros autores menciona que “es un sistema de mejoramiento continuo que emplea la dirección participativa y se centra en las necesidades de los clientes. (Jurrow y Bernard, 1993:2)”. Para las bibliotecas, esto puede ser visto como, “un periodo de transición basado en valores y prácticas de calidad. Facilita su expansión y un mejoramiento basado en principios que la biblioteca valora y emplea, al mismo tiempo que introduce nuevos abordajes al planeamiento y a la visión futura de los servicios y de las necesidades de los usuarios”. (Bernard,1993:58).

⁸⁸ Op. cit. nota (32)

Conviene entender qué es la calidad, para aceptar las directrices que surgen de su aplicación. **Es un conjunto de propiedades y de características que tiene un producto o servicio que impacta en la capacidad de la biblioteca para satisfacer las demandas de los usuarios sean éstas expresas o implícitas.** Se trata de un concepto “relativo, dinámico y cambiante”. Es importante tener en cuenta no solamente el producto o servicio, sino también los atributos asociados a ellos: rapidez, conductas del personal: no solo el qué, sino el cómo. La Gestión de Calidad, “define las políticas de la Biblioteca, los objetivos, las evaluaciones que a priori y a posteriori, de los datos recogidos para desembocar en acciones correctivas y preventivas adecuadas”. En las Bibliotecas, la Gestión de Calidad conlleva un “proceso de compromiso para la mejora continua desde una perspectiva integrada de los conceptos de Calidad, medio ambiente, salud, seguridad laboral, junto con otros aspectos financieros, humanos, éticos y de integración socio cultural”.

Según José Antonio Gómez Hernández⁸⁹, generalmente hay dos maneras de entender la calidad:

- como un acuerdo con especificaciones previamente definidas
- como una respuesta a las expectativas que se tengan sobre el servicio

Se deben conjugar los dos niveles, pero existe la tendencia a considerar que la calidad debe venir definida desde el punto de vista del usuario. Según el autor, en la actualidad, se puede suponer que en la actualidad aún más, “se defiende un modelo de gestión basado en buscar la calidad y asegurarla controlando de modo sistemático todos los procesos que influyen en su logro” y continúa “es un modelo organizativo que incorpora muchos años de experiencia en las bibliotecas: marketing, dirección por objetivos, control de costes, evaluación y

⁸⁹ Op. cit. nota (6)

análisis funcional”. Impacta en todos los ámbitos de la organización, a esto es lo que se le llama “Gestión de Calidad”. No es simplemente una práctica, sino, “es una filosofía de compromiso, para la mejora continuada de cada aspecto de la actividad desarrollada y una orientación a la satisfacción del cliente”

Es un proceso constante, con la responsabilidad de todos, que supone una actitud activa frente a los errores que se habrán de prevenir o solucionar antes que ocultarlos o aplazarlos. Según el autor, “se aplica a los factores previos a la biblioteca, a los proveedores, en los procesos bibliotecarios y más allá de ellos, a través de estudios de satisfacción”.

Si se implementa un sistema de gestión de calidad en la biblioteca, se podrían obtener las siguientes ventajas:

- Mejora del conocimiento de los clientes
- Mejora de las relaciones con los usuarios
- Mejora la imagen de la biblioteca
- Calidad en los productos y servicios
- Calidad de información, pues mejora la comunicación
- Calidad de recursos humanos, pues se forma y comunica más
- Mejora la competitividad de la biblioteca, sus prestaciones
- Reduce costes de producción y fallos
- Disminuye el número de quejas
- Crecimiento de la biblioteca y facilidad de obtención de recursos
- Dinamización e integración del personal

Tres aspectos a tener en cuenta de un sistema de gestión de calidad, éste, debe:

- Conseguir y mantener la calidad en los productos y servicios, y en los procesos para conseguirlos
- Ofrecer la seguridad de que se obtiene, tanto a la dirección como al cliente

- Mejorar el mercado, la productividad, la eficacia y reducir costes.

Retomando a Roberto V. Cagnoli, la ACT, tiene dos elementos que son beneficiosos para las bibliotecas:

1. el foco puesto en el usuario
2. en un mejoramiento continuo

Sobre el primer elemento, no hay dudas de que el servicio al usuario y su satisfacción, son claves para el éxito de la biblioteca, es teniendo en cuenta ese aspecto donde la ACT, se integra con el marketing y con la planeación estratégica: realizar investigación sobre los usuarios reales y potenciales para conocer sus necesidades y expectativas y elaborar estrategias para satisfacerlas. Es importante saber que usuarios insatisfechos, son una amenaza para la biblioteca.

El segundo elemento mencionado, el mejoramiento continuo, es tan importante como el anterior ya que ofrece beneficios para la biblioteca. Este aspecto requiere el análisis de los procesos, porque se considera que el noventa por ciento de los problemas surgen a partir de procesos imperfectos y tan solo el diez por ciento al personal. (Butcher, 1993: 46), referido por Roberto V. Cagnoli.

Además de los dos elementos mencionados, hay otros dos que son importantes en la ACT.

1. Romper con las barreras departamentales al permitir que el personal conozca los temas de otros departamentos
2. El cliente interno, son las personas dentro de la organización que reciben el producto de los procesos de la organización y los usan en su propio trabajo. (Jorow y Bernanrd, 1993:3), también referidos por Roberto V. Cagnoli.

Esta técnica, también conocida como el ciclo de Deming, es una de las utilizadas para resolver problemas y ejecutar sistemas de mejora continua. Está compuesta por cuatro fases, tal como se puede apreciar en el gráfico:



Fig. 6. Fuente: Imagen obtenida de google

1. **Planificar:** Se busca entender el problema o la oportunidad, desmenuzar, y definir los objetivos. También, se tiene que definir la metodología para llevarlos a cabo.
2. **Hacer:** se trata de implementar el plan definido. Es importante que esté bien ejecutado. Tiene dos aspectos a tener en cuenta, quiénes son los responsables y la fecha límite.
3. **Verificar:** revisar si los resultados coinciden con lo esperado, según el plan. En el caso de que no se haya logrado, se re-inicia el proceso.
4. **Actuar:** una vez corroborado que se alcanzaron los resultados esperados, se deja asentada la mejora y se busca la transversalidad con las otras áreas de la organización

Entre los beneficios que ofrece están:

- disminución de los tiempos en los procesos
- aumento de la productividad
- disminución y prevención de fallos y errores
- optimiza el uso de los recursos de la organización

Cabe señalar, que si bien los beneficios de la implementación de la ACT en las bibliotecas son importantes, también hay que tener presente ciertas barreras potenciales.

- El vocabulario, porque no se ve bien el uso de términos originados en el campo empresarial. Entre ellos “cliente”.
- Las soluciones no son inmediatas, se requiere de un profundo análisis del problema, el proceso tiene un tiempo que en muchos casos atenta contra el deseo de obtener soluciones rápidas.
- La resistencia que opone la profesionalización dentro de las bibliotecas. Se teme por los cambios que se pueden producir en actividades basadas en la tradición y los estándares, los antojos y los caprichos de los usuarios.

Es importante destacar que la implementación de un sistema de gestión de calidad, atenta directamente contra un estilo de gestión personalista, donde en este caso, el bibliotecario se guía sólo por su intuición y la experiencia, es posible que se obtengan buenos resultados pero es un modelo que pierde protagonismo frente a los nuevos procedimientos y fundamentalmente frente a los cambios que plantea una sociedad cambiante. Cuando todo depende de un solo elemento, si cae todo el sistema, resulta más complejo hallar soluciones. Se necesita de políticas claras y de objetivos de calidad bien definidos y específicos. Con todos los procesos descritos y dejarlos por escrito para que las directrices sean claras y sean una fuente de consulta permanente.

Gómez Hernández⁹⁰, sostiene que “para implantar un sistema de gestión de calidad hacen falta recursos adecuados, tiempo, y preparación de la organización para que no se resista al cambio. No es algo que se pueda improvisar.

La implementación de diferentes conceptos, enfoques y técnicas de “gestión y de administración en las bibliotecas ha tenido y sigue teniendo, a lo largo del tiempo, críticas a favor y en contra, no obstante como en el caso de

⁹⁰ Op. cit. nota (6)

ACT, hay nuevos abordajes que favorecen la creación de políticas diferentes, de procesos y trabajos tendientes a disminuir la ineficiencia.

Por tratarse de clasificar, catalogar y ordenar libros, revistas, folletos, tesis y trabajos de posgrado, así como el trabajo de los investigadores que forman parte de la colección de la biblioteca en las estanterías, cualquier persona que no conoce todas las variables que se entrecruzan en una biblioteca para que esta funciones, puede suponer que el trabajo en ella es eminentemente físico y técnico o que solo se prestan libros. En parte lo es, sin embargo tal suposición es incorrecta, porque esa es apenas una parte del trabajo, y también porque una biblioteca es una organización como cualquiera de las organizaciones, de otros ámbitos sociales en las que existen la covariancia de actividades y la multiplicidad de las mismas, lo cual determina la necesidad de una administración y de una gestión de los recursos necesarios para su funcionamiento.

En el caso de las bibliotecas, la adopción de técnicas administrativas tuvo lugar mucho después de que lo hicieran las organizaciones sin fines de lucro, hay un parecido entre ellas, ni una ni la otra buscan un beneficio económico. “Las organizaciones sin fines de lucro tienen como característica que son agentes de cambio humano”, según Roberto V. Cagnoli⁹¹. En la actualidad, es casi una certeza, que las bibliotecas también lo son. Es parte del pasado la idea de que en ellas, no se necesita administración.

Si bien es cierto que muchas bibliotecas se dieron cuenta de la importancia y de la necesidad de ser administradas, todavía existe entre los bibliotecarios o los que gestionan las bibliotecas, cierta resistencia a migrar hacia lo profesional,

⁹¹ Op. cit. nota (32)

perdiendo de vista que las mejoras o los avances sólo son posibles a través del conocimiento y también gracias a la flexibilidad que sean capaces de manifestar.

Cada aspecto que está incluido en este trabajo tiene un objetivo: la transformación de la biblioteca, a partir de la mejora de todos los procesos y además, desde la comprensión de que los cambios que se plantean tienen una finalidad aún más específica: producir tal transformación, desde una mirada integradora y comprometida de todo el personal.

El autor de este trabajo sostiene que de implementarse todas o algunas pautas que conforman la propuesta, se puede aspirar a obtener un nivel de sofisticación de los servicios y de los procesos, tal, que permita trabajar para obtener a futuro una certificación por parte de un organismo a nivel internacional, como por ejemplo, la norma IRAM, con lo cual se garantizan estándares más elevados en el servicio y la calidad.

Norma IRAM-ISO 9001

Aquí se incorpora una breve referencia a la Norma para su conocimiento. Es importante saber que la norma IRAM-ISO 9001⁹², es un gran aliado como herramienta si se quiere alcanzar la satisfacción del cliente. El sistema de gestión de calidad (SGC), se basa en la mejora continua. La implementación de la norma permite demostrar el compromiso de la organización con la calidad, favorece la competitividad y optimiza los costos. Los beneficios puntuales para la biblioteca pueden ser dos:

- Obtener ventaja competitiva
- Mejorar la imagen de sus productos y servicios

⁹² <https://iram.org.ar/servicio/calidad/>

El cuadro que sigue, tomado de la página web oficial, muestra todo el proceso.

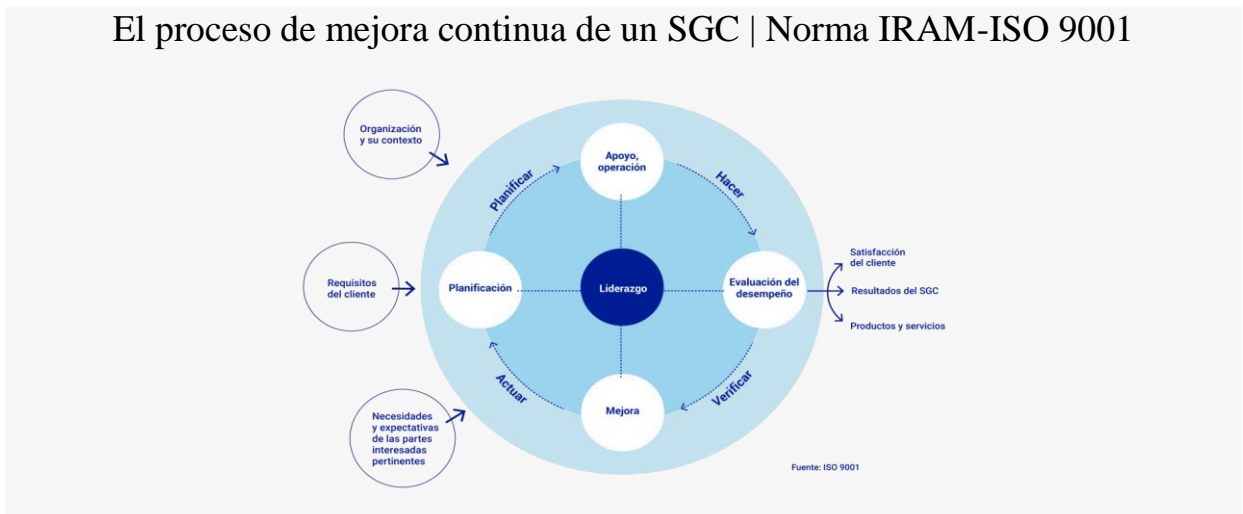


Fig. 7 Fuente: Imagen obtenida google

ANEXO II

Encuesta

Modernización de la gestión de la Biblioteca Universitaria: un enfoque profesional y sistémico

Esta investigación forma parte de la Tesis, de Maestría en R.R.H.H., de la Escuela de Posgrado, F.C.E. de la U.B.A. La propuesta es presentar un proyecto de adecuación de la gestión y los procesos de la Biblioteca. En ese contexto, el objetivo de la investigación es conocer, en general, cómo se desarrolla la gestión en las bibliotecas de las Facultades de la red U.B.A., tanto desde la Dirección como desde la mirada de los mandos medios y las áreas operativas.

.....

Sección 1. Datos de Clasificación

Sexo

Edad

Mencione el nombre de su Biblioteca y la pertenencia (Facultad)

Cantidad de personal que conforma la plantilla de trabajadores de la Biblioteca

Sección 2. Conociendo la biblioteca: En esta sesión se busca una primera aproximación acerca del funcionamiento de la biblioteca

1. La Biblioteca está dirigida por un profesional de la Bibliotecología

- a. Si
 - b. No
- 2. La gestión de la biblioteca se desarrolla sustentada por criterios y estándares profesionales**
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
- 3. El nivel de profesionalización de los procesos que tiene la biblioteca, coinciden con los estándares de calidad**
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
- 4. Desde su mirada, la biblioteca es (marque una X la opción elegida)**

	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Moderna				
Innovadora				
Competitiva				
Eficiente				
Flexible a los cambios				
Poco flexible				
Inflexible				

Sección 3. Dirección de Biblioteca (sección de respuesta preferentemente para directores/as o Responsables a cargo): en esta sección se busca conocer cómo es la modalidad de gestión que desarrolla la Dirección de Biblioteca.

- 5. El procedimiento para acceder al cargo de director de la Biblioteca es por**
- a. Concurso
 - b. Consenso
 - c. Antigüedad y consenso
 - d. Competencias profesionales y académicas
 - e. Otros
- 6. El mecanismo para incorporar nuevos colaboradores es por**
- a. Búsqueda externa
 - b. Búsqueda interna
 - c. Estudiantes de bibliotecología
 - d. Pasantes
 - e. Recomendaciones
- 7. La biblioteca trabaja con una planificación estratégica que contempla actividades de corto, mediano y largo plazo**
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
- 8. Se planifican las actividades diarias con participación de los colaboradores**

- a. Si
 - b. No
 - c. A veces
- 9. La biblioteca cuenta con una descripción de y análisis de puestos de trabajo**
- a. Si
 - b. No
- 10. En la actualidad, conviven las colecciones tradicionales y las colecciones en digital. ¿con qué nivel de digitalización cuenta la biblioteca, en una escala de uno cinco, siendo uno el más bajo y 5 el más alto.**
- 11. Desde la Dirección de la biblioteca, se mantiene contacto permanente con las autoridades superiores con el fin de informar la evolución, plantear desafíos y exponer las necesidades del área**
- a. Si
 - b. No
 - c. Frecuentemente
- 12. Se realizan reuniones de trabajo con los jefes de área**
- a. Si
 - b. No
 - c. Frecuentemente
- 13. Se realizan reuniones con todos los trabajadores para conocer sus inquietudes, puntos de vista o proyectos**
- a. Si
 - b. No
 - c. Frecuentemente
- 14. ¿Se visita el área de trabajo de los colaboradores?**
- a. Habitualmente
 - b. Semanalmente
 - c. Cada quince días
 - d. Mensualmente
 - e. Cuando es necesario
- 15. Se realizan encuentros con directores de otras Bibliotecas para intercambiar experiencias y opiniones de trabajo o para fomentar el trabajo colaborativo entre Bibliotecas**
- a. Si
 - b. No
 - c. Frecuentemente
- 16. Teniendo en cuenta que la actualización profesional en modelos de gestión y el conocimiento de las tendencias cambiantes que atraviesan las organizaciones (Bibliotecas) son importantes para la gestión del cambio, indique el valor que considere pertinente, en el que se encuentra como director/a o Responsable a cargo. Siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto**
- 17. Teniendo en cuenta la respuesta anterior, ¿recibe capacitación acorde con el cargo que ocupa**
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
- 18. Si recibe capacitación, indique si es**
- a. Por medio e interés propio

- b. Por disposición de la organización
- c. Por ambas posibilidades
- d. Ninguna de las anteriores

Sección 4. La Gestión de la Biblioteca desde la mirada de los colaboradores: En esta sección se busca profundizar el conocimiento sobre el funcionamiento de la Biblioteca en general, desde diferentes aspectos

- 19. Todos los colaboradores participan de la planificación de las actividades de la biblioteca**
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunos
- 20. La planificación de la biblioteca es conocida por todos los colaboradores**
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunos
- 21. Teniendo en cuenta las actividades que se desarrollan en la biblioteca, muchas de ellas necesitan más de una persona para llevarse a cabo, es por eso que se fomenta el trabajo en equipo**
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
- 22. Teniendo en cuenta que las actividades de las distintas áreas están interrelacionadas, es habitual la cooperación entre los mismos**
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
- 23. En la biblioteca se trabaja en equipo**
- a. Habitualmente
 - b. Pocas veces
 - c. Nunca
- 24. La Biblioteca ¿tiene un manual de procedimientos de las actividades como guía, que le permite al trabajador hacer su tarea de manera más eficiente?**
- a. Si
 - b. No
- 25. Pensando en el compromiso y en la presencia de la Dirección hacia el personal que dirige, ¿Cuál es su consideración?**
- a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
- 26. Se tiene acceso a la Dirección para resolver consultas puntuales**
- a. Si
 - b. No
 - c. A veces

- 27. Los trabajadores de cualquiera de las áreas de la Biblioteca, se sienten respaldados en su labor cotidiana por sus superiores inmediatos**
- De acuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
 - En algunas ocasiones
- 28. Ante las distintas dificultades diarias y cotidianas que se presentan en el espacio de trabajo, los superiores inmediatos se ocupan de resolver tales dificultades con rapidez y de manera efectiva**
- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
 - En algunas ocasiones
- 29. ¿Encuentra que el director/a o Responsable a cargo, como máxima autoridad de la Biblioteca, está siempre dispuesto a escuchar y a responder a sus inquietudes?**
- Siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
- 30. En la Biblioteca se tiene como práctica, pedirles a los colaboradores que presenten ideas o proyectos para mejorar los procesos**
- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 31. Los colaboradores de la Biblioteca, siempre reciben retroalimentación acerca de las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo**
- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Sección 5. Comunicación: se busca conocer el nivel de comunicación y los canales por donde circula la información en la biblioteca

- 32. Los canales de comunicación dentro de la biblioteca en general, son**
- Formales
 - Informales
 - Ambos
- 33. La comunicación entre la Dirección y los distintos Sectores de la Biblioteca es**
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Escasa comunicación
- 34. La comunicación entre los distintos jefes de la Biblioteca es**
- Muy buena

- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Escasa comunicación

Sección 6. Gestión del conocimiento: es esta sección se saber si la biblioteca tiene entre sus políticas, la capacitación de sus colaboradores

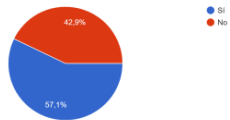
- 35. La Biblioteca tiene como uno de los pilares de su desarrollo, la capacitación continua de los colaboradores**
- a. Si
 - b. No
- 36. Si su respuesta es afirmativa, ¿las capacitaciones ofrecidas, son inherentes al área y a las actividades que se realizan en ella?**
- a. Si
 - b. No
 - c. A veces
- 37. Si la respuesta es afirmativa, la capacitación recibida, ¿le agrega valor a su tarea?**
- a. Si
 - b. No
 - c. A veces
- 38. Si recibe capacitación, ¿aplica usted los conocimientos recibidos a su tarea cotidiana?**
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces
- 39. ¿Qué nivel de capacitación recibe anualmente patrocinado por la Biblioteca? Indique el nivel más pertinente, siendo 1 el más bajo y cinco el más alto**
- 40. ¿Participa de la JUBA (Jornada de las Bibliotecas y Centros de Documentación de la U.B.A.) o de alguna otra actividad profesionalizante?**
- a. Si
 - b. No
 - c. Algunas veces

Sección 7. Último punto. Llegados a este punto, se busca conocer su grado de satisfacción sobre la gestión en general y su nivel de motivación laboral, por último se le propone que haga un aporte para una mejora en la Biblioteca

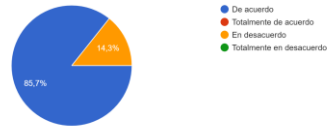
- 41. Teniendo en cuenta sus expectativas e inquietudes laborales, ¿se encuentra satisfecho/a con el modo de gestionar que se lleva adelante en la Biblioteca actualmente?**
- a. Satisfecho
 - b. Muy satisfecho
 - c. Poco satisfecho
 - d. insatisfecho
 - e. Totalmente insatisfecho
- 42. Teniendo en cuenta todos los aspectos que conforman su actividad laboral en la Biblioteca, indique su nivel de motivación. Siendo 1 el nivel más bajo y 5, el nivel más alto**
- 43. Suponga que se le pide a usted como integrante de la Biblioteca, que haga un aporte para mejorar la gestión de la misma. ¿En qué consistiría?**

Encuesta: Resultados

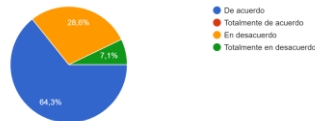
1. La Biblioteca está dirigida por un profesional de la Bibliotecología
14 respuestas



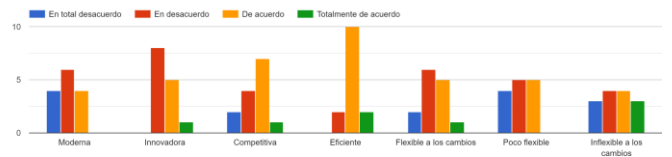
2. La gestión de la biblioteca se desarrolla sustentada por criterios y estándares profesionales
14 respuestas



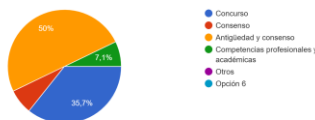
3. El nivel de profesionalización de los procesos que tiene la Biblioteca, coinciden con los estándares de calidad que exigen las organizaciones de primer nivel
14 respuestas



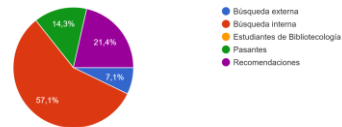
4. Desde su mirada, la Biblioteca es:



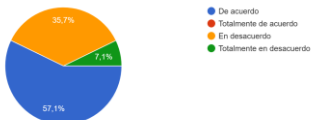
5. El procedimiento para acceder al cargo de Director de la Biblioteca es por:
14 respuestas



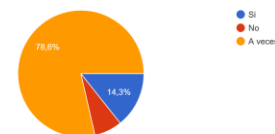
6. El mecanismo para incorporar nuevos colaboradores en la biblioteca es por:
14 respuestas



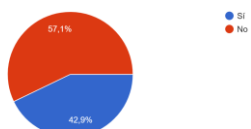
7. La Biblioteca trabaja con una planificación estratégica que contempla actividades de corto, mediano y largo plazo
14 respuestas



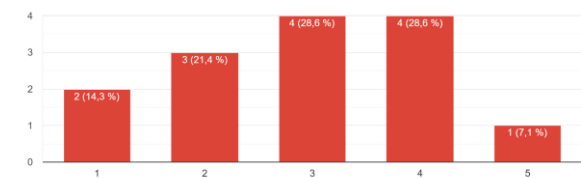
8. ¿Se planifican las actividades diarias con participación de los colaboradores?
14 respuestas



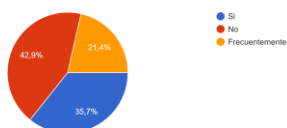
9. La Biblioteca ¿cuenta con una descripción y análisis de puestos de trabajo?
14 respuestas



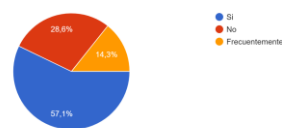
10. En la actualidad, conviven las colecciones tradicionales y las colecciones en digital. ¿Con qué nivel de digitalización cuenta la Biblioteca?. Indiq...a la realidad. Siendo 1 el más bajo y 5, el más alto
14 respuestas



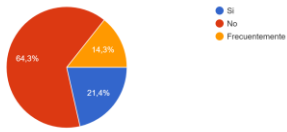
11. Desde la Dirección de la biblioteca, se mantiene contacto permanente con las autoridades superiores con el fin de informar la evolución, plantear desafíos y exponer las necesidades del área
14 respuestas



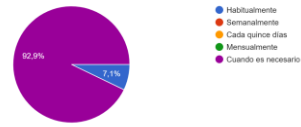
12. ¿Se realizan reuniones de trabajo con los jefes de áreas?
14 respuestas



13. ¿Se realizan reuniones con todos los trabajadores para conocer sus inquietudes, puntos de vista o proyectos?
14 respuestas



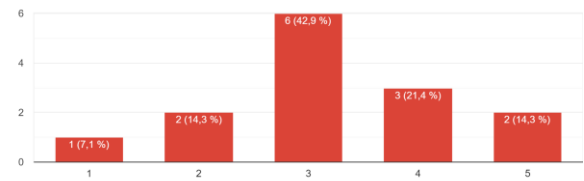
14. ¿Se visita el área de trabajo de los colaboradores?
14 respuestas



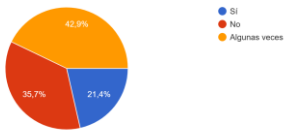
15. ¿Se realizan encuentros con Directores de otras Bibliotecas para intercambiar experiencias y opiniones de trabajo o para fomentar el trabajo colaborativo entre Bibliotecas?
14 respuestas



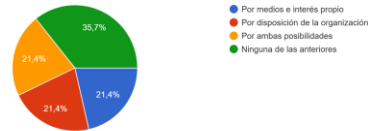
16. Teniendo en cuenta que la actualización profesional en modelos de gestión y el conocimiento de las tendencias cambiantes que atraviesan las org... Siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto
14 respuestas



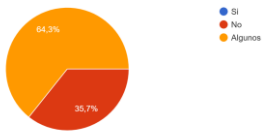
17. Teniendo en cuenta la respuesta anterior, ¿recibe capacitación acorde con el cargo que ocupa?
14 respuestas



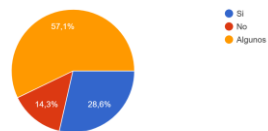
18. Si recibe capacitación, indique si es
14 respuestas



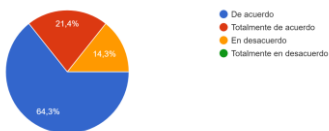
19. ¿Todos los colaboradores participan de la planificación de las actividades de la Biblioteca?
14 respuestas



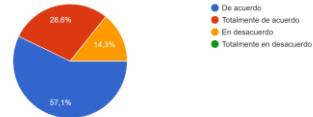
20. La planificación de la Biblioteca ¿es conocida por todos los colaboradores?
14 respuestas



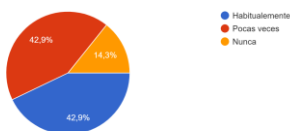
21. Teniendo en cuenta las actividades que se desarrollan en la biblioteca, muchas de ellas necesitan más de una persona para llevarse a cabo, es por eso que se fomenta el trabajo en equipo
14 respuestas



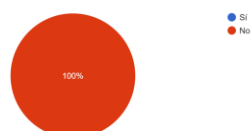
22. Teniendo en cuenta que las actividades de las distintas áreas están interrelacionadas, es habitual la cooperación entre los mismos
14 respuestas



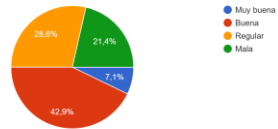
23. En la Biblioteca, se trabaja en equipo
14 respuestas



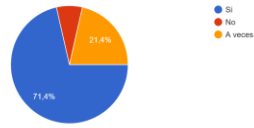
24. La Biblioteca ¿tiene un manual de procedimientos de las actividades como guía, que le permite al trabajador hacer su tarea de manera más eficiente?
14 respuestas



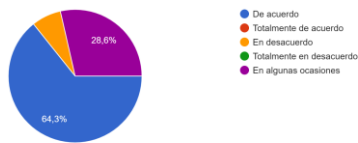
25. Pensando en el compromiso y en la presencia de la Dirección hacia el personal que dirige, ¿Cuál es su consideración?
14 respuestas



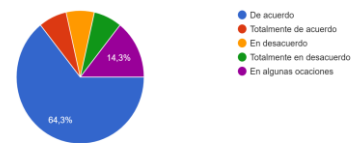
26. ¿Se tiene acceso a la Dirección para resolver consultas puntuales?
14 respuestas



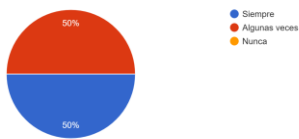
27. Los trabajadores de cualquiera de las áreas de la Biblioteca, se sienten respaldados en su labor cotidiana por sus superiores inmediatos
14 respuestas



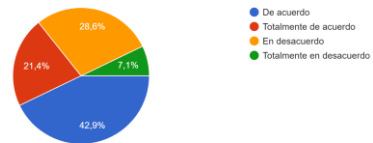
28. Ante las distintas dificultades diarias y cotidianas que se presentan en el espacio de trabajo, los superiores inmediatos se ocupan de resolver tales dificultades con rapidez y de manera efectiva
14 respuestas



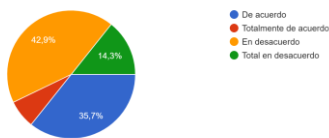
29. ¿Encuentra que el Director/a o Responsable a cargo, como máxima autoridad de la Biblioteca, está siempre dispuesto a escuchar y a responder a sus inquietudes?
14 respuestas



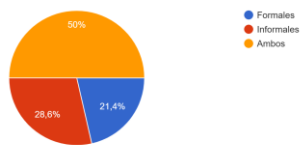
30. En la Biblioteca se tiene como práctica, pedirle a los colaboradores que presenten ideas o proyectos para mejorar los procesos
14 respuestas



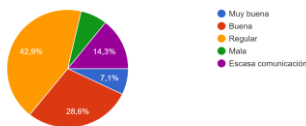
31. Los colaboradores de la Biblioteca, siempre reciben retroalimentación acerca de las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo
14 respuestas



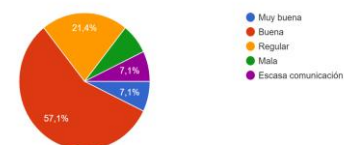
32. Los canales de comunicación dentro de la biblioteca en general, son:
14 respuestas



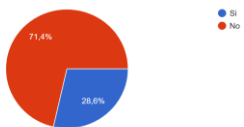
33. La comunicación entre la Dirección y los distintos Sectores de la Biblioteca es
14 respuestas



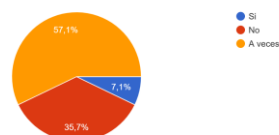
34. La comunicación entre los distintos jefes de la Biblioteca es
14 respuestas



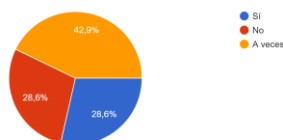
35. La Biblioteca tiene como uno de los pilares de su desarrollo, la capacitación continua de los colaboradores
14 respuestas



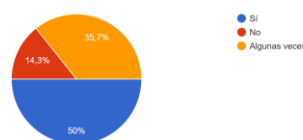
36. Si su respuesta es afirmativa, ¿las capacitaciones ofrecidas, son inherentes al área y a las actividades que se realizan en ella?
14 respuestas



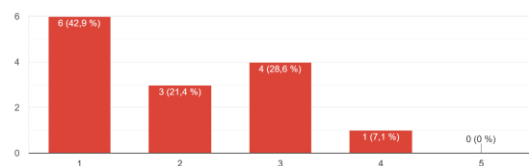
37. Si la respuesta es afirmativa, la capacitación recibida, ¿le agrega valor a su tarea?
14 respuestas



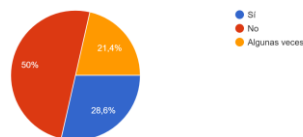
38. Si recibe capacitación, ¿aplica usted los conocimientos recibidos a su tarea cotidiana?
14 respuestas



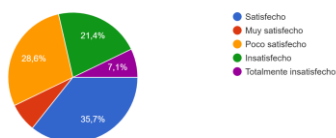
39. ¿Qué nivel de capacitación recibe anualmente patrocinado por la Biblioteca?. Indique el nivel más pertinente, siendo 1 el más bajo y cinco el más alto
14 respuestas



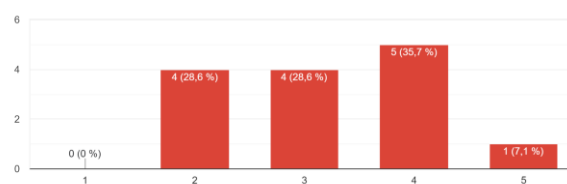
40. ¿Participa de la JUBA (Jornada de las Bibliotecas y Centros de Documentación de la U.B.A.) o de alguna otra actividad profesionalizante?
14 respuestas



41. Teniendo en cuenta sus expectativas e inquietudes laborales, ¿se encuentra satisfecho/a con el modo de gestionar que se lleva adelante en la Biblioteca actualmente?
14 respuestas



42. Teniendo en cuenta todos los aspectos que conforman su actividad laboral en la Biblioteca, indique su nivel de motivación. Siendo 1 el nivel más bajo y 5, el nivel más alto
14 respuestas



43. Suponga que se le pide a usted como integrante de la Biblioteca, que haga un aporte para mejorar la gestión de la misma. ¿En qué consistiría?

9 respuestas

Sumar más libros

La comunicación entre todos!!! Pedir más gente para el sector! Lo demás me lo reservo

Modernizarse.

Solicitaría mejor equipamiento y cursos de capacitación para el personal en distintas áreas

todos los puntos flojos o no aplicados mencionados anteriormente

Aplicaría herramientas de planificación, de pensamiento estratégico, de inteligencia emocional y de coaching que cambian la relación entre las personas

que se escuche más al personal operativo

Desarrollar la creatividad y compromiso de sus integrantes con la misma.

En momentos en los que la virtualidad ha tomado un lugar preponderante, en ámbitos a lo que aún no había llegado, seguir avanzando para adquirirla con herramienta definitiva, de respuesta inmediata, menos formal, con más llegada.

ANEXO III

PPT: Presentación y defensa del Trabajo Final de Maestría

<https://docs.google.com/presentation/d/1oOqWttV6-iIvrLaqgnHEjk2K7t9b5C09cfeZCng7zsc/edit#slide=id.p>