

**La BUC como Centro de Recursos para el Aprendizaje
y la Investigación : Una nueva visión en la gestión de los
recursos humanos**

Susana Corullón Paredes

SUMARIO:

1.- Introducción

2.- El reto del EEES y su impacto en la BUC. La BUC como CRAI

3.- La BUC y sus recursos humanos ante el nuevo entorno: La importancia de la gestión participativa

4.- Dos líneas prioritarias de actuación que pueden contribuir a la gestión participativa en el nuevo entorno: La RPT y el liderazgo

- a) La RPT ante las nuevas necesidades de la Biblioteca : Hacia una valoración de los puestos de trabajo centrada en el análisis de competencias
- c) Una nueva visión del liderazgo: un liderazgo que sin abdicar de la jerarquía sea transformador y participativo.

5.- Conclusiones

6.- Fuentes y Bibliografía

1.- INTRODUCCIÓN:

La enseñanza universitaria española se enfrenta en la actualidad al reto que supone su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior. La convergencia europea traerá consigo la libre circulación de estudiantes y profesores por toda la Unión Europea. Para que ésto sea posible, será necesario modificar diversos aspectos del modelo universitario español, y particularmente el sistema de créditos, pasando a utilizar el crédito europeo, lo que inevitablemente conducirá a una modificación en los métodos de docencia y aprendizaje.

Como estos cambios afectan a todos los ámbitos universitarios, las Bibliotecas Universitarias también deberán adaptarse a las nuevas necesidades. Así, la línea nº1 del Plan Estratégico de REBIUN para 2007, es precisamente: "*Orientar y apoyar a las bibliotecas universitarias en los nuevos retos del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y en el cambio del modelo docente centrado en el aprendizaje del estudiante*". Ya anteriormente, en el Plan Estratégico 2003-2006, se justificaba la necesidad de "*Impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de un sistema de recursos para el aprendizaje y la investigación*", por el cambio de paradigma en la enseñanza universitaria, que prima el aprendizaje frente a la docencia.

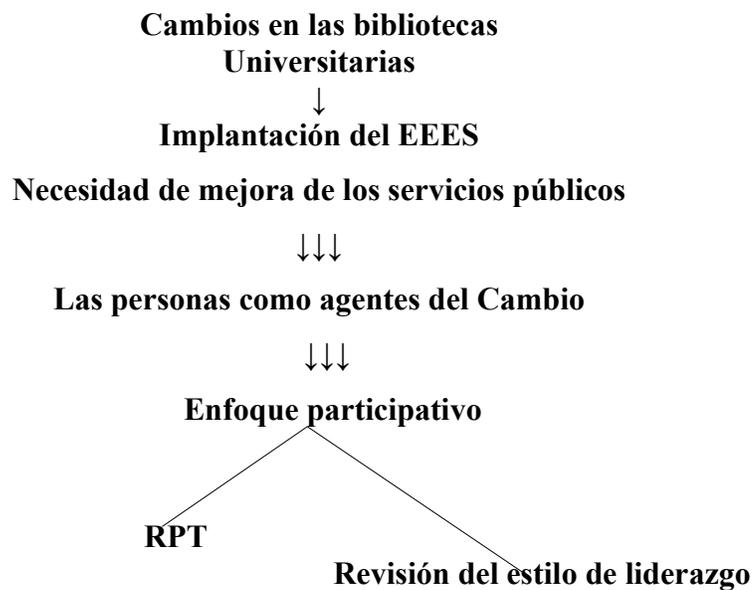
En este trabajo nos proponemos estudiar en qué medida es preciso integrar al personal en las respuestas a los desafíos que el nuevo entorno suscita, y la importancia de disponer de nuevos instrumentos técnicos para su gestión. Éstos podrían desdoblarse en dos aspectos:

En primer lugar, trataremos de presentar la Relación de Puestos de Trabajo de la BUC, como una herramienta que responda, no solamente a lo que en la actualidad se hace en el desempeño de los puestos, sino a los componentes que han de

tener éstos en el futuro, y las competencias que deberán poseer quienes los ocupen.

En segundo lugar, queremos señalar la importancia de establecer un liderazgo participativo en las bibliotecas, como elemento generador de motivación, que facilite el trabajo en equipo, y la implicación del personal en la misión de la institución.

Para ello, primeramente hemos optado por presentar en que medida el EEES implica un reto para la BUC, para después destacar algunos elementos de interés en torno a sus recursos humanos y la necesidad de una gestión más participativa, y finalmente, aludir a dos posibles respuestas a los retos que se plantean: un liderazgo participativo y una RPT reformulada, teniendo en cuenta el análisis de las competencias necesarias para mejorar el rendimiento en cada tarea.



2.- EL RETO DEL EEES Y SU IMPACTO EN LA BUC : NECESIDAD DE ADAPTARSE A UNA SITUACIÓN CAMBIANTE

La paulatina implantación del EEES implicará un conjunto de cambios conceptuales y prácticos sobre los objetivos de la institución universitaria, y la relación de aprendizaje y generación de conocimiento, a los que las bibliotecas universitarias no podrían quedar inmunes, al contrario, su papel será imprescindible para el éxito del proceso.

Los cambios requerirán el apoyo de todo tipo de recursos, tanto de información como tecnológicos y pedagógicos, y conllevarán un mayor uso de la biblioteca, y en ésta, el trabajo conjunto de bibliotecarios, informáticos, pedagogos, etc. Del concepto pasivo de la biblioteca como soporte de la docencia, se pasa a considerarla como un *Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación* (CRAI), con un papel activo y participativo.

La instauración del EEES, coincide con una profunda reflexión en nuestro país, sobre la mejora de los servicios públicos. A los requerimientos del EEES debemos añadir los que se exige un sistema que continuamente se cuestiona la mejor forma de conseguir un servicio público de calidad, con la satisfacción del usuario como última razón de ser. Los recursos humanos de la institución son los agentes principales para que este cambio se realice de forma satisfactoria, y de ahí la importancia de una gestión adecuada.

En suma, la BUC se enfrenta a un entorno en transformación, tanto como servicio público, como por estar inmersa en un nuevo contexto de transformación de las enseñanzas universitarias. Para gestionar este cambio es fundamental contar con las personas implicadas, con los recursos humanos, que en definitiva son los agentes que habrán de llevarlo a cabo de forma eficaz (Munduate, 2007). Estos aspectos, por su importancia, tienen que ser forzosamente considerados tanto en la gestión del personal (de ahí la importancia que otorgamos a la elaboración de la RPT, herramienta a la que la

normativa otorga el valor de instrumento técnico para la gestión del personal público), como en lo relativo al liderazgo.

Si profundizamos en lo que va a suponer el nuevo modelo educativo, encontramos que el proceso de aprendizaje-enseñanza se enfoca como un trabajo cooperativo entre estudiantes y profesores, que exige *"interdependencia, simultaneidad y responsabilidad personal"* (Ramón, 2006). El estudiante se perfila como *"un aprendiz activo, autónomo, estratégico, reflexivo, cooperativo y responsable"*. Con la implantación de los créditos europeos *"se fomentará el aprendizaje en cualquier momento de la vida, en cualquier país del EEES, y en cualquier tipo de enseñanza"*.

Las universidades, como organizaciones que producen información y conocimiento, deben evolucionar hacia una mejor difusión de éstos, sean internos, generados por la propia institución, o externos, mediante la participación en redes de información. El capital intelectual de la Universidad lo constituyen todas las informaciones, conocimientos y experiencias producidos por sus estamentos: administradores, docentes, técnicos y estudiantes (Morales, 2004). La gestión del conocimiento en la universidad debe encaminarse tanto a la reorganización de los procesos administrativos, como a la mejora de la docencia y la investigación, para facilitar el desarrollo de una universidad competitiva y adaptada a los cambios que experimente la sociedad. Cualquier intento en este sentido, ha de ser un ejemplo de trabajo colaborativo, en el que se venza la resistencia a compartir conocimientos. Para ello es necesario concienciar a los individuos sobre las ventajas que para el funcionamiento de la institución, supone la libre comunicación del conocimiento.

Para ese fin, *"Una "biblioteca del conocimiento"* denominada también ahora *" la biblioteca sin muros"*, permitiría obtener información actualizada de documentos, tales como libros, proyectos terminados, proyectos en fase de ejecución, páginas Web, revistas electrónicas e impresas y todo tipo de documentos e informaciones sobre los diversos temas. Todo ello con un enfoque de conexión entre los distintos

elementos que permitiría que un usuario determinado pudiera obtener un conocimiento mas amplio incluso del que en un principio pudiera estar buscando.(Morales, 2004)

Éste es el mismo espíritu que subyace a la declaración de REBIUN en apoyo del modelo de acceso electrónico abierto, que plantea, entre otras cosas, que ante los efectos negativos de la evolución comercial del sistema tradicional de comunicación científica, se fomenten las publicaciones científicas de calidad contrastada, en acceso libre a través de Internet (Declaración aprobada por la XII Asamblea General de REBIUN).

3.- LA BUC Y SUS RECURSOS HUMANOS ANTE EL NUEVO ENTORNO: LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA

Todos estos aspectos citados han tenido su impacto en la Biblioteca de la Universidad Complutense, cuyo *Plan estratégico para 2007-2009*, prioriza la adecuación al nuevo entorno europeo y expresa que:

"Nos proponemos convertir las bibliotecas en verdaderos servicios orientados a todas las necesidades de estudiantes y profesores impuestas por las condiciones del nuevo modelo de aprendizaje: adaptando sus instalaciones que permitan ofrecer espacios para el estudio y el trabajo en grupo, mejorando y ampliando la oferta de servicios, dotándose de una gran biblioteca digital, entre otras importantes medidas".

El *Plan Estratégico 2007-2009*, se basa en el Plan de mejoras diseñado como resultado del informe de evaluación de calidad, a que fue sometida la BUC, y que tuvo como resultado la obtención del Certificado de Calidad otorgado por la Secretaría de Universidades e Investigación. Ese plan de mejoras propone actuaciones en los aspectos más relevantes que afectan a la BUC en cuanto organización (diseño orgánico, recursos, gestión de la información y la comunicación, etc.), con especial atención a las personas o recursos humanos que trabajan en la misma. Es obvio que las organizaciones, ya sean públicas o privadas, nada son sin su personal, pero mucho menos aún aquellas, como es

el caso de la biblioteca, en que se gestiona conocimiento y capital intelectual, y cuyas funciones no se identifican con meras rutinas repetitivas.

Entre estas propuestas de mejora sobre el personal, contempladas ahora como objetivos en el nuevo Plan Estratégico, en este trabajo nos fijaremos en una en particular:

"La adaptación de la Relación de Puestos de Trabajo para satisfacer las necesidades de los usuarios".

Este objetivo pertenece a la Línea 1: *Personas*, cuyo objetivo principal es:

"Desarrollar una política eficaz de personal que garantice la profesionalidad, la estabilidad y la formación permanente en un clima laboral óptimo".

El objetivo estratégico 1.1 de esta línea es el siguiente:

"1.1. Desarrollar las acciones oportunas para adaptar los profesionales y las unidades reflejadas en la Relación de Puestos de Trabajo de la Biblioteca a las responsabilidades y competencias necesarias para satisfacer las necesidades de los usuarios", con estos dos objetivos operativos entre otros:

1 Definir los perfiles de los puestos de trabajo.

2 Realizar acciones tendentes a la adaptación de la RPT a las necesidades del servicio bibliotecario. "

En el *Libro blanco para la Mejora de los Servicios Públicos* del MAP (2000) podemos leer lo siguiente: *"El progreso de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa".* Los recursos humanos son una pieza clave para que la BUC lleve a cabo sus objetivos en el entorno cambiante al que asistimos, y por ello es importante realizar una adecuada planificación de su gestión, aspecto en que la elaboración de la Relación de Puestos de Trabajo puede ofrecer numerosos elementos de interés para facilitar su motivación y la eficacia en el desempeño de las tareas, en consonancia con el entorno

cambiante en que nos movemos.

Según las recomendaciones del *Libro blanco para la mejora de los Servicios Públicos*, la adaptabilidad al cambio en las organizaciones y el incremento de su productividad dependen de la capacidad de sus empleados y de su actitud cooperativa, y para que esto sea posible:

"Se consolida una nueva concepción de la dirección de las personas que valora la creatividad, la innovación y la flexibilidad; el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los usuarios, la autoevaluación y su consiguiente mejora continuada; la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o del servicio que presta la organización. Para lograr esa implicación de las personas que una organización de calidad requiere, es preciso confiar en el personal, conferirle un grado de autonomía amplio en relación con las actividades que realiza, incorporar sus aportaciones a los procesos de mejora, reconocerle públicamente y promover su desarrollo profesional y personal...No hay razón alguna que justifique mantener a las Administraciones al margen de este movimiento que hace de las personas la clave del éxito de cualquier programa de cambio organizacional" (Map 2000:51-52)

Nos habla además del movimiento de la *calidad total*, en el mundo empresarial, como orientación humanista de la empresa de calidad, que sitúa al cliente externo en el centro del interés de la organización, y considera a los empleados como clientes internos, e insiste en que en la medida en que:

"La estructura de la organización se transforma, se aplana la jerarquía, se estimula la horizontalidad, se revaloriza la ética y se promueve el liderazgo; la satisfacción del personal es considerada como un factor de calidad; se desarrollan las políticas de personal, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional; y se potencia, en fin, la vinculación entre empleado y organización de modo que el trabajo

contribuya al desarrollo del individuo en la esfera personal, aporte un espacio gratificante de participación e impulse la mejora de la empresa”.

También en la Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público, dentro del Capítulo I del Título III, *Derechos de los funcionarios públicos*, se reconoce el derecho *"a participar en la consecución de los objetivos atribuidos a la unidad donde preste sus servicios y a ser informado por sus superiores de las tareas a desarrollar"*. Y en el artículo 54 dedicado a *Principios de Conducta* se expresa que: *" Pondrán en conocimiento de sus superiores o de los órganos competentes las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados. A estos efectos se podrá prever la creación de la instancia adecuada competente para centralizar la recepción de las propuestas de los empleados públicos o administrados que sirvan para mejorar la eficacia en el servicio"*.

Un espíritu similar se recogía ya en el documento de trabajo de la BUC de 1993: *El impacto de las NTI en los recursos humanos de la BUC* elaborado por Rafael Mateos Carrasco, y Marta Torres Santo Domingo, vicegerente de personal y directora de la BUC respectivamente, en esos momentos. La BUC acababa de implantar el sistema de gestión automatizada LIBERTAS, diseñado para una biblioteca centralizada. La Biblioteca Complutense de entonces estaba organizada en unidades administrativas; las Bibliotecas de Centro, dotadas de autonomía en todo lo referente a procesos y servicios. Existía una gran falta de coordinación, ya que ésta sólo se ejercía a nivel de asesoramiento, a través de comisiones técnicas o de recomendaciones emanadas de la Dirección. La implantación del nuevo sistema hacía necesario un control centralizado, trasladándose desde los centros a los servicios centrales, y un control ejecutivo, ejercido mediante normas obligatorias, emanadas de las unidades de control correspondientes, de nueva creación.

El traslado del control desde los centros a los servicios centrales, podía ocasionar situaciones de pérdida de poder o estima en aquellos. Para vencer las posibles resistencias, se diseñaban unas líneas de actuación con las siguientes estrategias:

1. Información y comunicación interna
2. Tendencia hacia una **gestión participativa** a través de los órganos adecuados (Junta de jefes, Comisión de biblioteca, Equipo de gestión, Junta de Gobierno)
3. Diseño de nuevas responsabilidades y de nuevas relaciones para todas las unidades de la organización
4. Reforma del Reglamento de la Biblioteca y de la RPT.

Como vemos, son muchos los argumentos que avalan introducir un enfoque participativo a la hora de diseñar la implementación de la línea 1,1 del plan estratégico. Uno de ellos, nada desdeñable, es considerar la satisfacción del personal como un factor de calidad, de forma que la vinculación entre el empleado y su trabajo contribuya a la realización personal de éste, en beneficio del buen funcionamiento de la organización.

Según los resultados de la *Encuesta de evaluación de la Biblioteca*, realizada por el personal en diciembre de 2006, si bien un 48 % de los encuestados afirma tener en su trabajo suficiente autonomía, un 43 % se siente poco o nada reconocido por su trabajo. Un 49 % opina que el trabajo está mal repartido dentro de su unidad, y un 48%, que en general el personal está poco motivado o satisfecho con el trabajo que realiza. En cuanto a la evolución en la gestión de la organización, el aspecto en el que ésta se ha percibido de forma más acusada, ha sido en la mejora de la comunicación apreciado por un 43% de la plantilla. En general, los grupos más bajos tienen una visión más negativa del clima laboral, pero no encontramos diferencias especialmente notorias entre unos y otros. A la hora de señalar los puntos fuertes, vemos que en su mayoría, el personal de la BUC valora la naturaleza de su trabajo; les gusta el trato con los usuarios, y el contacto con los libros. Entre las cosas que se cambiarían señalan, además de las instalaciones deficientes, el clasismo, la rutina en las tareas, y en muchas ocasiones, la relación con las jefaturas. Entre las sugerencias, se pide también, más participación y más diálogo.

La opinión de la plantilla aparece también recogida en los cuestionarios que se realizaron en la Jornada informativa sobre el Plan Estratégico. En dicha Jornada, se

presentaron al personal los objetivos operacionales que se debatieron en las *IV Jornadas de Gestión Universitaria*, celebradas en Toledo, en el pasado mes de enero. Los asistentes realizaron una encuesta de valoración de objetivos. Sobre el objetivo que nos ocupa, se pide una mejor definición de las funciones; la posibilidad de rotar en las tareas; formación para los jefes en técnicas de trabajo en equipo, o profundizar en el estudio del clima laboral desde el punto de vista de todas las categorías.

El Plan Estratégico de la BUC 2007-2010, habla de la participación en la segunda línea, *Organización y calidad*. En el objetivo 2.6 leemos:

“Fomentar la participación, información y seguimiento de los objetivos estratégicos de la BUC entre el personal y los centros mediante la Intranet y otros procesos de comunicación interna”. Para ello se presentan los siguientes objetivos operativos:

“1 Actualización del plan de comunicación interna.

2 Estudio de las posibles herramientas que favorezcan la comunicación interna.

3 Establecimiento de los protocolos de actuación y regulación de las competencias y funcionamiento de las reuniones de los diferentes Órganos y grupos (comisiones técnicas, subcomisiones, grupos de trabajo, etc.).”

Aún reconociendo el valor de estas iniciativas, la plantilla en sus opiniones sigue percibiendo excesiva centralización y lejanía de la toma de decisiones, por lo que sería deseable mejorar la participación y la satisfacción. A ello puede contribuir una RPT construida con ambición estratégica, y un liderazgo transformador que fomente la participación.

4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN FUNDAMENTALES, PARA CONSEGUIR UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA ANTE EL NUEVO ESCENARIO: LA RPT Y UN REPLANTEAMIENTO DEL LIDERAZGO

a) La RPT ante las nuevas necesidades de la Biblioteca

La Relación de Puestos de Trabajo es una de las herramientas más relevantes para la gestión de los recursos humanos, tanto por ser una exigencia normativa, como por las posibilidades que ofrece. Según el artículo 149.1.18 de la Constitución, es competencia exclusiva del Estado la aprobación de las bases del régimen jurídico de las Administraciones Públicas. Resultado de esta potestad, es la ley 30/1984, de medidas de reforma de la función pública, en la que se establece el modelo al que han de ajustarse las administraciones. En dicho modelo se respetan los cuerpos a nivel organizativo, pero además se da importancia a los puestos de trabajo. La norma exige entonces, que todas las organizaciones públicas realicen una definición/descripción de sus puestos de trabajo, junto a la correspondiente valoración. El resultado de esta actuación son las Relaciones de Puestos de Trabajo. Este documento debe llevarse a cabo *"después de un proceso de valoración de tareas (análisis, descripción y valoración de los puestos), a fin de determinar el valor relativo de cada puesto con respecto a los demás dentro de su unidad/organización administrativa"*.

Las RPTs, además de responder a una exigencia normativa, impuesta por la legislación, pueden ser una importante herramienta de gestión de los recursos humanos en las organizaciones, ya que si se han realizado después de procesos de valoración serios, ofrecen criterios objetivos para tareas como: la selección y promoción del personal; establecer las necesidades de formación; planificar medidas de seguridad en el trabajo; implantación de una política salarial justa. En suma, deben ofrecer una información esencial para definir los niveles de responsabilidad y coordinar las tareas, y si se revisan con regularidad, pueden ayudar a la organización a adaptarse a cambios como los que ahora tiene que afrontar la Biblioteca Complutense.

El proceso de realización de una RPT, además de ser técnico, por precisar de unos métodos específicos, debe ser dinámico y abierto debido a los numerosos intereses en juego (Crespo, 2000a). Además de su utilidad para la institución, que ya hemos comentado, para el personal la RPT supone la "*concreción de sus perspectivas, y, sobre todo, la seguridad y garantía de sus derechos y posibilidades*" (Corral Villalba, 2001:31), y de ahí también la importancia de que el proceso sea participativo. Antes de acometer una RPT, es preciso realizar una valoración de tareas, que integre el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, y la valoración de éstos (Crespo 2000a). Mediante el análisis y la descripción obtendremos toda la información relativa a cada puesto de trabajo; primero se descomponen éstos en unidades menores -tareas, operaciones, acciones- (análisis), para después realizar una exposición de las características propias de cada puesto (descripción). Partiendo de estos datos, la valoración atribuye a cada puesto su importancia dentro de la organización, respecto a los restantes.

Para realizar el análisis y descripción de los puestos de forma participativa, es preciso obtener información sobre ellos mediante cuestionarios o entrevistas a los trabajadores, que nos permitan conocer la finalidad del puesto, su lugar en la organización, condiciones y riesgos de su desempeño, las tareas que lo integran, y los requisitos para su ejercicio. Para la fase de descripción, es fundamental, que exista una Comisión plural, en la que haya miembros de los sindicatos, la organización y representantes de los grupos a los que estén adscritos los cuerpos, además de los asesores necesarios. Los miembros de esta Comisión también pueden formar parte de la Comisión de valoración de los puestos, que se ocupa de analizar y proponer puntuaciones para éstos. Para ello se contará con un manual de valoración, que permita asignar una puntuación a cada puesto, en virtud de la concurrencia en ellos de determinados factores. Es deseable que se elabore un manual para cada proceso de valoración, teniendo en cuenta las características propias de cada organización, su entorno y los retos que debe asumir en el futuro. La Comisión de valoración negocia con los representantes de los trabajadores las calificaciones previas hechas por los analistas, y las propuestas de la

organización. Para realizar este proceso de forma participativa, la unidad administrativa deberá informar correctamente a los empleados, para que éstos aporten los datos necesarios sin resistencia; a los representantes de los trabajadores, sobre el análisis que se quiere realizar *"consensuando, si es posible las diferentes etapas, las técnicas a utilizar, quienes deben realizarlo..."*, y por último, se informa a los responsables administrativos de los servicios donde estén los puestos a valorar.

En la Universidad Complutense, como en otros organismos de la Administración, la participación del personal funcionario en la determinación de las condiciones de trabajo, se regula por el título III de la Ley 9/1987, modificado por la Ley 7/1990, además de lo previsto en el artículo 33 de la Ley 7/2007, del Estatuto Básico del Empleado Público. Allí se establece la constitución de una Mesa General de Negociación, en la que estarán presentes los sindicatos que hayan obtenido el 10% o más de los representantes en las elecciones para Juntas de Personal. Según el artículo 37 de la citada Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, entre otras materias objeto de negociación estarán: *"Las normas que fijen los criterios generales en materia de acceso, carrera, provisión, sistemas de clasificación de puestos de trabajo, y planes e instrumentos de clasificación de recursos humanos"*. Es importante que los representantes sindicales que formen parte de la Mesa de Negociación, participen en las Comisiones de descripción y valoración, pero también lo es que participe en ellas *"algún miembro de los diferentes servicios o puestos a analizar; toda vez que son los que mejor conocen el contenido y circunstancias concretas en que se desarrollan las tareas"* (Crespo, 2000b:29).

El derecho *"a la negociación colectiva y a la participación en la determinación de las condiciones de trabajo"*, la Ley 7/2007 lo sitúa dentro de los derechos individuales ejercidos colectivamente, mientras que el que veíamos antes de *"participar en la consecución de los objetivos atribuidos a la unidad donde preste sus servicios y a ser informado por sus superiores de las tareas a desarrollar"*, estaría dentro de los derechos individuales. Los dos tipos de participación son necesarios para estimular a los trabajadores al cumplimiento de sus funciones en el mejor clima laboral posible.

Trataremos ahora de analizar y describir de los perfiles de los trabajadores que la BUC necesita, para adaptarse a su transformación en un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. Una muestra de la importancia de la biblioteca en el nuevo diseño de enseñanza que demanda el EEES, es la mención que hacían de ella en sus programas electorales los candidatos a rector en las pasadas elecciones. No se trata ahora de una visión desde la literatura profesional, sino que se nos acerca a lo que los usuarios de la biblioteca, alumnos y personal docente, esperan de ella. La Biblioteca se ve como un espacio de aprendizaje para el PDI, que permita desarrollar su formación continua. Los bibliotecarios deberán apoyar al PDI en el manejo de los recursos de información. Para ello tendrán que ser expertos en las distintas áreas de conocimiento, además de conocer las nuevas tecnologías, para colaborar en la elaboración de materiales para el campus virtual. También participarán en la formación de los estudiantes en habilidades de búsqueda de información. Como vemos, estas tareas sobrepasan el perfil tradicional del bibliotecario. Aunque en la actualidad el peso del soporte escrito aún es considerable, y la adquisición, catalogación y circulación de este tipo de material, ocupa la mayor parte del tiempo de trabajo del personal, es evidente la importancia del soporte electrónico para la investigación. Si la biblioteca no reivindica su lugar, corre el riesgo de perder su razón de ser ante unos usuarios acostumbrados a utilizar Internet por su cuenta, para satisfacer sus necesidades de información, y por ello es necesario y urgente que el personal de la BUC adquiera nuevas competencias reconocibles en los instrumentos de gestión, como por ejemplo las RPT's.

Por otra parte, para hacer frente a los retos que se plantean en el nuevo contexto de inserción de nuestra Universidad en el EEES, y de la aplicación de nuevas técnicas de gestión pública que enfatizan la calidad, la evaluación y las nuevas tecnologías, debe tenerse en cuenta que las funciones que se han de desempeñar en los puestos ya no exigen la definición de unas habilidades tasadas, y fácilmente expresables en términos escritos, sino de un conjunto de competencias, entendidas como los comportamientos que hacen posible la consecución de un resultado excelente en el desempeño del puesto de trabajo (Esteban, 2007). Para definir las competencias, es necesario tener en cuenta que las

personas que las van a desempeñar están inmersas en una determinada situación, que ha de influir necesariamente en su conducta. Según el modelo que más abajo reproducimos, detrás de una conducta determinada hay un contexto, en el que confluyen conocimientos, habilidades y actitudes. Los conocimientos serían el resultado de la información recibida y el saber teórico para el desempeño de una tarea; las habilidades, las conductas que pueden llegar a automatizarse mediante la práctica; y las actitudes, los elementos añadidos a los anteriores, que en virtud de la interiorización de unos valores y un "saber hacer", contribuyen a la correcta realización del trabajo.



(Fuente: Esteban, 2007)

Teniendo presente en esquema anterior, la RPT del personal de la BUC no debería estar conformada por un conjunto de informaciones "estáticas" sobre los puestos, sino también incluir elementos operativos de aspectos estratégicos. Es preciso superar la paradoja a que la biblioteca universitaria se ve abocada, cuando intenta adaptar sus servicios a una situación cambiante, desde un contexto anclado en estructuras fuertemente burocratizadas (Munduate, 2007). Se debería trascender entonces el uso de la RPT como simple documento facilitador de la administración del personal

(particularmente de las retribuciones), para convertirla en una herramienta que permita gestionar al mismo de cara al futuro. Un instrumento de suma utilidad para paliar las carencias de las RPTs o catálogos funcionales actuales, es el *Euroreferencial en información y documentación*

El *Euroreferencial en información y documentación*, pretende ser una relación de competencias desarrolladas por los profesionales de la información en cualquiera de sus ocupaciones. Se trata de una obra elaborada por el Consejo Europeo de Asociaciones profesionales de la Información (ECIA), del que forman parte nueve asociaciones profesionales de otros nueve países de Europa. Está pensado como herramienta de evaluación para la obtención de la "*Certificación europea de profesionales de la información y la documentación*", pero también puede ser útil para otros usos, como establecer un perfil para contratar personal. Para ser una herramienta satisfactoria, debe estar constantemente actualizado y validado por su uso, y para ello se creó un *Comité Permanente de Seguimiento del Euroreferencial*, que recogiera todo tipo de sugerencias y peticiones formuladas por los usuarios.

Establece una lista de treinta y tres campos de competencia, divididos en cinco grupos (cuatro grupos básicos y uno específico), y otra lista de veinte aptitudes, según seis posibles orientaciones. Los Grupos serían los siguientes:

- **Grupo I: *Información***: es el "núcleo" de la profesión, y lo constituyen los campos en los que el profesional debe ser necesariamente competente, independientemente de su nivel profesional

- **Grupo T: *Tecnologías***, campos relativos la manejo de Internet y las tecnologías de la información

- **Grupo C: *Comunicación***, campos relativos a la comunicación interna y externa de la organización

- **Grupo G: *Gestión***, para la gestión global de la información y de las actividades

- **Grupo S: *Otros saberes***, competencias asociadas a las actividades de los usuarios. Aquí estarían los conocimientos necesarios para que el bibliotecario fuera un experto en las distintas áreas de conocimiento, tal como demandan en sus programas los

futuros rectores.

En cada campo de competencias, el inventario de ejemplos ofrecidos, se estructura por 4 niveles:

- **Nivel 1:** profesional que hace uso de las herramientas que se ponen a su disposición y que tiene unas nociones básicas del campo (conocimiento de la terminología elemental, capacidad para llevar a cabo algunas tareas sin complejidad).

- **Nivel 2:** profesional que domina las herramientas básicas, realizando tareas específicas o repetitivas, capaz de colaborar con especialistas del contenido con el que se está trabajando, utilizando competencias profesionales prácticas. Este profesional dispone de un instrumento de lectura y expresión de las necesidades que va encontrando, el cual le permite proponer posibles desarrollos e idear nuevos servicios.

- **Nivel 3:** profesional que conoce todas las técnicas de la ocupación, sabe exponerlas y emplearlas. Puede interpretar una situación, emitir un juicio que implique una adaptación a la tarea, o una herramienta.

- **Nivel 4:** profesional que domina la metodología, lo que le permite inventar sistemas nuevos, hacer auditorías, gestionar la información en su empresa o en una red.

La lista de los campos se completa con 20 **aptitudes**, que deberán unirse a las competencias, para desarrollar las actividades profesionales. Un ejemplo de éste sería la aptitud "curiosidad personal", para complementar el manejo de las herramientas de búsqueda, al hacer una búsqueda documental. Las aptitudes estarían clasificadas de la siguiente manera:

A - RELACIONES

1 - Autonomía

2 - (Capacidad de) Comunicación

3 - Disponibilidad

4 - Empatía

5 - (Espíritu de) Equipo

6 - (Aptitud de) Negociación

7 - (Sentido) Pedagógico

B - BÚSQUEDA

1 - Curiosidad intelectual

C - ANÁLISIS

1 - (Espíritu de) Análisis

2 - (Espíritu) Crítico

3 - (Espíritu de) Síntesis

D - COMUNICACIÓN

1 - Discreción

2 - (Capacidad de) Respuesta rápida

E - GESTIÓN

1 - Perseverancia

2 - Rigor

F - ORGANIZACIÓN

1 - (Capacidad de) Adaptación

2 - (Sentido de la) Anticipación

3 - (Espíritu de) Decisión

4 - (Espíritu de) Iniciativa

5 - (Sentido de la) Organización

Las aptitudes son elementos transversales, que se combinan con las diferentes competencias profesionales, y de ellas depende la eficacia de la persona, y su correcta inserción en el trabajo. A pesar de ser difícilmente medibles, el estudio de los comportamientos a los que inducen ayuda a su definición. Introducir estas aptitudes en el perfil de los trabajadores, ayudaría a diseñar un entorno de trabajo más participativo, y abierto a los cambios. Se trata de aptitudes deseables a cualquier nivel, pero de una forma especial en los superiores, ya que son los encargados de "*Optimizar la organización y las condiciones de trabajo de un conjunto de servicios*" (Ejemplo de nivel 4, del Grupo G, Gestión, en el campo de Gestión de los recursos humanos).

Precisamente, la tarea de los grupos directivos es esencial en cualquier entorno

cambiante. Es preciso practicar un estilo de liderazgo que haga posible respuestas en el personal, que vayan más allá de cumplir su cometido por mera obediencia; es preciso conseguir la internalización y la identificación con la misión y los objetivos de la institución (Munduate, 2007). Sólo así, el personal sacará lo mejor de sí mismo, en un contexto de autonomía y confianza. En el siguiente capítulo analizaremos esta visión del liderazgo.

b) Una nueva visión del liderazgo: un liderazgo que sin abdicar de la jerarquía sea transformador y participativo.

En la exposición de motivos de la citada Ley 7/2007, del Estatuto Básico del Empleado Público, leemos que el personal directivo *"está llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos"*.

Ya en el *Libro Blanco para la Reforma de la Función Pública* se nos decía: *"La incorporación del personal a un proceso de cambio y la transformación de la cultura organizativa, requiere un liderazgo renovado de quienes tienen responsabilidades en la organización. La capacidad para motivar y transmitir confianza a los colaboradores y su papel en la distribución de información y en la asignación de cometidos, de acuerdo con las necesidades de la organización y de las personas, constituyen elementos indispensables de los nuevos directivos públicos. Su función, por tanto, se ve acrecentada y su posición estratégica adquiere, si cabe, una mayor relevancia, no solo por las decisiones que deben adoptar, sino, además, por la capacidad, que se les supone, de implicar a su equipo humano en un mejor desempeño"*.

El artículo 103 de la Constitución, habla de la jerarquía como uno de los principios por los que se rige la actuación de la Administración pública. Sin embargo, existen muchas formas de ejercer esa jerarquía. El estilo de la dirección y las jefaturas es

importante, pues afecta al funcionamiento de la organización, incidiendo directamente en el clima laboral y en la motivación de los empleados. Entre las principales tareas del liderazgo, podríamos hablar entre otras de:

- Diseñar y dirigir el cambio organizativo;
- Motivar, movilizar y dirigir a las personas (Canales, 2002) .

Además del estilo tradicional de liderazgo autoritario, puede haber un liderazgo participativo, con una continua interacción entre los jefes y los subordinados. El estilo participativo formaría parte de las habilidades propias de un liderazgo estratégico, adecuado para favorecer el cambio en las organizaciones (Canales, 2002). Es necesaria una dosis de creatividad personal, y lo que es más importante, estar abierto a la creatividad de los otros; valorar el trabajo en equipo; facilitar la comunicación en los dos sentidos, y escuchar a todas las partes, además de estar capacitado para apreciar el esfuerzo de los empleados, en los distintos estadios del cambio.

En esta línea podríamos hablar de los principios del "aprendizaje organizacional", derivados de los trabajos del MIT para la organización de las empresas privadas, que han sido sistematizados por Senge (1990). Se trata de conseguir organizaciones de estructura menos jerárquica, basadas en el trabajo en equipo. Para ello es preciso utilizar todo el potencial desaprovechado en las personas, y encauzarlo de forma más productiva hacia una visión, configurada por unos valores compartidos. Se confía en la natural inclinación del ser humano hacia el aprendizaje, para construir organizaciones inteligentes, que aprendan por sí mismas. Los líderes, desde esta perspectiva, serían los *"responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender"*.

"Esencialmente, la función del líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas, y desarrollar su dominio en las disciplinas de aprendizaje. Ésto constituye una tarea nueva para la mayoría de los managers experimentados, muchos de los cuales

llegaron a la cima por su aptitud para tomar decisiones y resolver problemas, no por su aptitud para instruir a otros y ayudarles a aprender".

Fuera del ámbito español, en Estados Unidos, podemos encontrar ejemplos de aplicación del estilo de gestión propuesto por Senge a las bibliotecas universitarias. En concreto, a la Biblioteca de la Universidad de Arizona.

Al principio de los años 90, la biblioteca de la Universidad de Arizona (UA Library) tenía que enfrentarse en una situación de recortes presupuestarios; a un aumento considerable de los gastos, debido al incremento en el coste de las suscripciones de las revistas; y a la necesidad de automatizar sus fondos (Bernfeld, 2004).

Se creó un comité especial para estudiar el flujo de trabajo en la organización, y éste recomendó la evolución desde una estructura jerárquica, a otra basada en el trabajo en equipo (Phipps, 2004). En palabras de la directora de la biblioteca, el cambio consistió en *“enfocar la organización hacia el usuario, aceptar la necesidad del cambio continuo, crear equipos, y otorgar poder de decisión al personal de primera línea”*(Bernfeld, 2004)

. Para ello se fijaron las siguientes metas:

- a) Incrementar la productividad del personal, para asegurar el funcionamiento de la biblioteca, a pesar de los recortes económicos. El servicio debería beneficiarse de las nuevas tecnologías, y debería tenderse hacia unos usuarios cada vez más autosuficientes.
- b) Implicar a toda la plantilla en la nueva organización basada en el trabajo en equipo
- c) Estudiar las futuras necesidades de los usuarios, a través del estudio de datos
- d) Apoyar la adquisición por parte de los trabajadores, de las habilidades necesarias para el trabajo en equipo, y el aprendizaje continuado, desde la percepción común de los objetivos de la organización.
- e) Plantear el objetivo de la organización teniendo en cuenta las continuas innovaciones y las necesidades de los usuarios

(Phipps, 2004)

Para lograr estos objetivos, el comité de expertos determinó la necesidad de reducir el número de unidades de trabajo y de reemplazar las tradicionales jefaturas jerárquicas, por líderes que facilitaran el trabajo en equipo. Se partía del supuesto de que el personal, convencido de la necesidad de desarrollar al más alto nivel sus habilidades, necesitaría poca supervisión. Si los líderes son capaces de facilitar el acuerdo sobre la misión y los valores de la institución, los conflictos serán mínimos. Por otra parte, si el personal está autorizado para participar plenamente en la toma de decisiones, la necesidad de conducir a la plantilla de forma jerárquica, también será escasa.

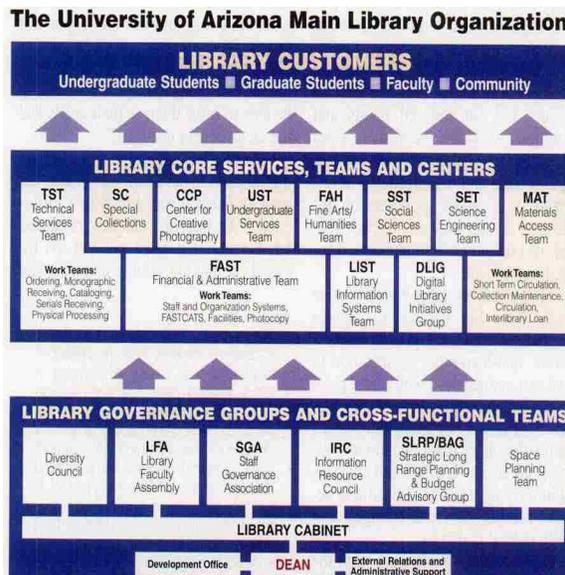
Las decisiones tomadas en grupo, frente a las tomadas de forma unilateral, tienen mayor calidad, y evitan la sensación de obligatoriedad a la hora de llevar a la práctica sus resultados (Phipps, 2004)

La *UA Library* se mueve dentro de este modelo basado en el trabajo en equipo y el liderazgo compartido. La mayor parte de la planificación estratégica y la división presupuestaria, son realizadas por equipos transversales nombrados por el Consejo de la biblioteca, que a su vez está formado por todos los líderes. Los equipos deciden sus propios planes anuales, basados en la valoración de las necesidades presentes y futuras de los usuarios. Los equipos transversales también deciden sobre las infraestructuras técnicas, la reestructuración de los equipos, y la modificación de sus diseños de trabajo, tras realizar los correspondientes estudios de mejora. Todos los equipos se guían por el incremento de la calidad al menor coste.

Para mantener este modelo, es necesario formar previamente a los líderes en habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación, así como en las técnicas necesarias para la toma de decisiones, y la resolución de conflictos. El líder debe ser consciente de sus limitaciones, y aceptar la capacidad de todos los miembros de la organización para hacer aportaciones interesantes. Debe descubrir a los demás, que también tienen capacidad de liderazgo, que su visión, junto con la de los otros es siempre interesante, por compartir entre todos los objetivos de la organización. Si el líder tradicional se sitúa en lo alto de la pirámide, el líder de las organizaciones modernas reconoce que el liderazgo es un proceso colaborativo. Él es uno entre muchos, y cada

unidad del organigrama asume sus respectivas responsabilidades (Phipps, 2004)

Esta estructura la encontramos en el organigrama de la *UA Library*, que a continuación reproducimos:



(Fuente: Berry, 1992)

Como vemos, en la parte de arriba se sitúan los usuarios, objeto fundamental de la institución, debajo de ellos, los principales equipos, apoyados por las unidades encargadas del servicio, el gobierno y la administración. El lugar del director no está en la parte más alta, sino en la base de la organización, sirviendo de apoyo al sistema.

Una gran distancia nos separa de este modelo, fruto de una cultura administrativa bastante diferente de la nuestra, pero podemos ver en él muchas de las notas que hemos ido apuntando desde el principio. Se trata de una organización basada en el trabajo en equipo, y en la confianza en la continua capacidad de aprendizaje de las personas. Además de ser una forma de mejorar el clima laboral, una estructura así, sirve para aumentar la productividad, y adaptarse mejor a las situaciones de cambio.

5.- CONCLUSIONES:

La BUC, como toda la Universidad Complutense, está inmersa en un proceso complejo de cambio y mejora, inducido por factores de distinta índole (adaptación al EEES e introducción de nuevas técnicas de gestión), pero que en todo caso influyen de forma determinante en los recursos humanos de la misma. Una fuente de complejidad añadida radica en el carácter urgente de la reforma en las Universidades, al tener que adaptarse a las exigencias que plantea la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior en breve plazo.

Tal y como hemos visto, existe bastante similitud entre los valores que según el *Libro blanco para la mejora de los Servicios Públicos*, deben conducir la reforma de la Administración pública española, y el nuevo paradigma de aprendizaje dictado por la Declaración de Bolonia. En ambos casos se valora la capacidad para el aprendizaje, tanto del alumno como del trabajador, y se le da una importancia fundamental, como base, en el caso del estudiante, de la futura organización de la sociedad. En este punto, es normal tender hacia organizaciones más participativas, donde se valoren las aportaciones de todos. Ésta es la única forma de gestionar adecuadamente toda la información que la propia institución genera en el ejercicio de su funcionamiento. Hoy sería muy difícil importar un modelo como el de la *UA Library*, por la propia estructura y funcionamiento tradicional de la Administración española, pero es interesante comprobar los pasos que se están dando para conseguir una organización más participativa.

Como hemos visto, la legislación considera un derecho del trabajador participar de la consecución de los objetivos de su unidad. La BUC también reconoce esta necesidad entre los objetivos del Plan Estratégico, pero para que la participación dé los frutos deseados: mayor eficiencia en la gestión y mejora del clima laboral, es importante incidir en la necesidad de formar a los trabajadores en los valores y los objetivos de la institución. Igual que los alumnos tienen que "aprender a aprender", también el funcionario debería aprender a ver su trabajo como algo dinámico, en continua adaptación a un contexto cambiante, para adaptarse al cual tendrá que utilizar toda la

información que esté a su disposición. En este sentido, es notoria la importancia que el *Eurorreferencial* da a las aptitudes, que deben unirse a las competencias para llevar a cabo las tareas profesionales. Sería de gran interés que en un futuro, estas aptitudes se tuvieran en cuenta a la hora de definir las funciones de los puestos de trabajo. Como se reconoce en el *Eurorreferencial*, las aptitudes son difíciles de medir, pero sí que se dejan ver en la realización del trabajo (p. 25). La nueva Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público, establece entre los derechos de los funcionarios públicos el de la *Evaluación del desempeño*, y ésta se define como el procedimiento por el que se mide y valora la conducta profesional, el rendimiento o la consecución de resultados. Una evaluación positiva facilitará al empleado la promoción, y también tendrá compensaciones económicas. Éste puede ser un buen punto de partida, para concienciar a los trabajadores de la importancia de compartir una visión y adquirir un *dominio personal* para conseguir una organización abierta al aprendizaje.

En suma, este trabajo pretende ser una aportación a la adaptación exitosa de la BUC al nuevo contexto que se avecina. Para ello será fundamental contar con unos recursos humanos con las competencias necesarias y una buena motivación. Para conseguir esto, proponemos dos instrumentos que consideramos de especial importancia:

1.- Una Relación de Puestos de trabajo, considerada como herramienta de gestión, que no se limite a recoger los datos sobre los puestos de trabajo de una forma estática, sino que a través del análisis de las competencias, permita la correcta adaptación de las tareas a los futuros nuevos retos.

2.- Un liderazgo participativo, que supere la visión jerárquica tradicional para introducir elementos que permitan el trabajo en equipo y la valoración de las aportaciones de todos los trabajadores, de manera que se consiga una mejor gestión del conocimiento generado por la institución.

6.- FUENTES Y REFERENCIAS:

- Bernfeld, B. A. (2004). Developing a team management structure in a public library. *Library Trends*, 53(1), 112-128.
- Berry III, J. N. (2002). Arizona's new model. (cover story). *Library Journal*, 127(18), 40.
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. (2007). *Cuestionario de satisfacción de usuarios sobre los servicios bibliotecarios. encuesta de evaluación de la biblioteca. personal de la biblioteca diciembre de 2006*. Recuperado Julio 12, 2007, <http://www.ucm.es/BUCM/evaluacion/docs/encuestas/interna2005.pdf>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. (2007). *Plan estratégico 2007/2009* : Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. Recuperado, Marzo 27, 2007 <http://www.ucm.es/BUCM/intranet/doc7109.pdf>
- Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid. (2007). *Plan estratégico 2007-2009. propuesta y valoración de los objetivos operativos. línea estratégica 1. personas*. Recuperado, Abril 22, 2007, <http://www.ucm.es/BUCM/intranet/doc7110.pdf>
- Canales Aliende, J. M. (D.L. 2002). *Lecciones de administración y de gestión pública*. San Vicente del Raspeig: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Corral Villalba, J. (2001). *Cómo hacer la valoración de puestos de trabajo en un ayuntamiento : La relación de puestos de trabajo* (1a ed.). Madrid: Civitas.
- Crespo González, J., & Llorente Márquez, J. (2000) (a) La valoración de tareas en la administración local española: Un proceso entre las técnicas, la discrecionalidad y la artesanía. *Revista de Gestión Pública y privada*, 5 67-88.
- Crespo González, J. (2000). (b) Servidores públicos y valoración de tareas en la administración local española: ¿Un proceso participativo? *Revista de Estudios locales (CUNAL)*, (37), 20-30.
- Crespo González, J. (2003) Las relaciones de puestos de trabajo en las AA. PP.: Entre

requerimiento normativo y herramienta de gestión. *Capital humano*, 169 66-70.

-Esteban, Francesc (2007) Elementos para un análisis de las competencias orientadas a los usuarios. En *V Jornadas CRAI : Los recursos humanos en los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación : Almería, 28-29 Mayo, 2007*. Recuperado Julio 12, 2007, http://www.crai.ual.es/pdf/francesc_esteban_1745lunes.pdf

-*Euroreferencial en información y documentación volumen I competencias y aptitudes de los profesionales europeos de información y documentación*(2004). (2ª ed. completamente rev. ed.). Madrid: SEDIC.

-*Map (2000), Libro blanco para la mejora de los servicios públicos : Una nueva administración al servicio de los ciudadanos*. 1a. ed.. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas Secretaría General Técnica.

-Mateos Carrasco, R. (Ed.). (1993). *El impacto de la implantación de las nuevas tecnologías de la información en los recursos humanos de la biblioteca de la universidad complutense*. Madrid: Universidad Complutense.

-Morales Flores, E. (2004). La gestión del conocimiento en la universidad. *Bibliotécnica consultores*. Recuperado, Abril 06, 2007, http://www.bibliotecnic.org/website/index.php?option=com_docman&Itemid=35&task=view_category&catid=21&order=dmname&asc_desc=ASC

-Munduate, Lourdes (2007). Reacciones al cambio organizacional : propuestas de intervención. En *V Jornadas CRAI : Los recursos humanos en los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación : Almería, 28-29 Mayo, 2007*. Recuperado Julio 12, 2007, http://www.crai.ual.es/pdf/lourdes_munduate_930martes_completa.pdf

-Phipps, S. E. (2004). The system design approach to organizational development: The university of arizona model. *Library Trends*, 53(1), 68-111.

-Ramió, Carles (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos

-Ramón Fernández, F. (2006). La educación para la participación en el espacio europeo de educación superior: La implantación del sistema de créditos europeos. En A. Colomer Viadel (Ed.), *La participación en las administraciones públicas ¿Cooperación o enfrentamiento?* (1ª ed., pp. 337-346). Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

-REBIUN. (2002). *Plan estratégico 2003-2006*. Recuperado Abril 22, 2007, <http://www.crue.org/rebiun/PlanEstrategico.pdf>

-REBIUN. (2007). Asamblea extraordinaria 22 de enero 2007 : Objetivos operativos 2007 : II plan estratégico. Recuperado, Abril 6, 2007, <http://www.rebiun.org/Contents.aspx>

-Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina* (C. Gardini Trans.). Barcelona: Granica.