



**Recomendaciones**

**para directores y líderes de**

**bibliotecas académicas y científicas**

**Autor: Bibl. Adriana Beatriz Rocca**

**Tutor: Lic. Elizabeth Huisa**

**La Plata, Argentina**

**2006**

**Recomendaciones para directores y líderes de bibliotecas académicas y científicas.**

**Recomendaciones para directores y líderes de bibliotecas académicas y científicas.**

***Elementos de dirección en una biblioteca académica.***

**Autor: Bibl. Adriana Beatriz Rocca**

**Biblioteca del Departamento de Física, Facultad de Ciencias Exactas, Universidad Nacional de La Plata**

**Tutor: Lic. Elizabeth Huisa**

**La Plata, Argentina**

**29 de mayo de 2006**

**Tabla de contenidos.**

**Unidad I: Elementos de dirección en una biblioteca académica.**

I.I. Introducción y conceptos de dirección. pág. 6

i. Definiciones. pág. 6-7

I.II. Retos tecnológicos, económicos y humanos en bibliotecas/directores pág. 7

i. Infraestructura y organización. pág. 7-9

ii. Retos del director. pág. 9-11

I.III. Estilos de dirección/administración en Bibliotecas de Latinoamérica. pág. 11

i. Teorías de dirección / administración. pág. 11

ii. Estilo de dirección. pág. 11-15

I.IV. Cómo tomar decisiones efectivas. pág. 15

i. Decisiones. pág. 15-17

ii. Instructivo decisiones. pág. 17-19

I.V. Relaciones públicas internas y con la academia. pág. 19

i. Comunicación interna. pág. 19-20

ii. Comunicación Institucional. pág. 20-22

I.VI. Cómo dirigir reuniones de trabajo productivas. pág. 22

i. Políticas. pág. 22-28

ii. Minuta. pág. 28-31

I.VII. Relaciones laborales con sindicatos o gremios laborales. pág. 31

i. Retos gremiales. pág. 31-32

ii. Estrategia para relaciones. pág. 32-33

I.VIII. Cabildeo para fondos y apoyos económicos en universidades. pág. 33

i. Estrategia de cabildeo. pág. 33-38

ii. Plan de acción apoyo económico. pág. 38-40

I.IX. Sinergias institucionales: cómo unir esfuerzos en redes y consorcios. pág. 40

i. Identificación de instituciones para colaboración. pág. 40-41

ii. Vencimiento de barreras. pág. 42

I.X. Funciones de un director / Trabajo final de unidad. pág. 43

i. Descripción de puesto directivo. pág. 43-44

ANEXO 1 pág. 11

ANEXO 2 pág. 40

**Unidad II: Liderazgo. Un desafío para cambiar.**

II.I. Teorías sobre liderazgo. pág. 44

1. Definición de liderazgo. pág. 44-45
2. Características del líder. pág. 45-47

II.II. Retos de liderazgo en bibliotecas de América Latina. pág. 47

1. Retos de liderazgo en bibliotecas. pág. 47-50
2. Tipo de líderes. pág. 51-55

II.III. Lo que se espera de un líder bibliotecario en universidades. pág. 55

1. Teorías de dirección. pág. 55-60
2. Lo que se espera de un líder bibliotecario. pág. 60-62

II.IV. Modelando el camino para su equipo de trabajo. pág. 62

1. El líder como ejemplo y guía. pág. 62-65
2. Identificando su interior humano. pág. 65-67

II.V. Facultando a su equipo de trabajo. pág. 67

1. Facultamiento del equipo. pág. 67-71
2. Promoviendo la colaboración. pág. 71-72

II.VI. Su reto: cambiar tradiciones y procesos que no funcionan. pág. 72

1. Oportunidades de cambios, creatividad e innovación. pág. 72-74
2. Resistencias y convencimiento de cambio. pág. 74-78

II.VII. Factores humanos y motivación de equipos. pág. 78

1. Plan para motivar personal. pág. 78-82
2. Cómo celebrar victorias y valores. pág. 82-84

II.VIII. Equipos y toma grupal de decisiones. pág. 84

1. Equipos de trabajo. pág. 84-86
2. Cómo formar un equipo efectivo. pág. 86-87

II.IX. Negociación y solución de conflictos de su biblioteca. pág. 87

1. Negociación equitativa. pág. 88-92
2. Solución de conflictos. pág. 92-93

II.X. Definición de su estilo de liderazgo. pág. 94

* 1. Identificación de su estilo de liderazgo. pág. 94-99

Descripción de la Biblioteca del Departamento de Física de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. pág. 100-111

Conclusiones. pág. 111-114

ANEXO 3 pág. 41

Bibliografía consultada. pág. 114

1. **Introducción.**

Los administradores deben utilizar todos sus conocimientos (combinar recursos humanos, materiales, tecnológicos...) para alcanzar los objetivos. La realización de una tarea administrativa completa tiene una influencia importante para asegurar que los directores son líderes efectivos y para lograr también el desarrollo del plan establecido.

El liderazgo es importante en la administración y dirección de una biblioteca. La clave del liderazgo es el seguimiento, esto significa la disposición que tienen las personas para seguir a alguien, además de disposición, los siguen porque consideran a los administradores, medios para lograr sus propios objetivos; con esto, se da a entender que motivación y liderazgo están en estrecha relación.

El líder debe desarrollar sus facultades creadoras y morales y hacer revivir la organización reinventándose a sí mismo y a la organización, debe cumplir una serie de funciones operativas y también debe basar su gestión en una serie de conceptos y principios.

1. **Objetivos.**

Este manual constituye una herramienta de consulta que posibilita al profesional bibliotecario que ingresa a la Biblioteca del Departamento de Física como director de dicha biblioteca universitaria departamental, de carácter académico y científico, contar los elementos necesarios que guían su función de dirección y liderazgo dentro de dicha organización.

1. **Desarrollo de contenidos.**

**Unidad I: Elementos de dirección en una biblioteca académica.**

**I.I. Introducción y conceptos de dirección.**

**i. Definiciones.**

\* La *dirección* es un proceso por el cual el administrador influye en forma directa y personal en la actuación de sus subordinados y por la cual éstos a su vez aportan una retro-información (desde reacciones altamente subjetivas y personales hasta datos cuantitativos) que es vital para el administrador en sus actuaciones posteriores.

\* Gestionar es dirigir y controlar diferentes ámbitos.

\* El administrador dirige a partir de su trabajo personal y activo a sus subordinados para guiarlos y provocar un comportamiento acorde con los planes y los puestos de trabajo; comprender lo que sienten su personal y los problemas a que los se enfrentan al interpretar los planes (retro-alimentación); debe ejercer una actividad de conducción o *dirección*, olvidándose sin olvidarse del factor humano.

\* Existen distintas formas de entender la *dirección*, lo cual plantea controversias a menudo en términos contradictorios e incluso muchas veces irreconciliables.

\* Dirigir consiste en analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos a alcanzar; desarrollar las estrategias para conseguir los objetivos; planificar, organizar, coordinar recursos; diseñar la estructura, la dirección y el control; y en todo momento, motivar y recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso.

\* Dirigir consiste en “conducir“ a otros lo que implica que quien dirige ha de ser capaz de comprender las necesidades y deseos de los demás para compartir con ellos una visión que aceptan como propia.

\* La *dirección* es un proceso que se desarrolla en los diferentes niveles de la organización; su propósito es que los fines y los objetivos de la misma se logren a través de las personas que la conforman. En cada nivel jerárquico hay una función de *dirección* y su importancia radica, precisamente, en el nivel que ocupe. Estos diferentes niveles de *dirección* tienen que hacer cumplir las tareas según lo planificado oportunamente, con las personas asignadas.

\* La organización necesita mantener su status quo, a partir de la *dirección*, pero también necesita del cambio. Necesita seguir transitando por los caminos abiertos hacia sus objetivos ya formulados, pero también necesita cambiar y adecuarse a las nuevas realidades o incluso ser propulsora de cambios.

\* El liderazgo debe ser parte de la *dirección*. Lamentablemente, no siempre es así. Cada organización debe buscar el sutil equilibrio entre la *dirección* y el liderazgo.

\* Liderar es el arte o proceso de influir sobre las personas obteniendo su seguimiento, motivación y disposición. Es la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada *dirección*, fundamentalmente por medios no coercitivos.

**Diferencias entre dirección y liderazgo.**

* *Dirección* y liderazgo son cuestiones de relaciones dinámicas interpersonales, entre superior y subordinados; y constituyen el medio por el cual los subordinados comprenden y contribuyen al logro de los objetivos de la organización.
* *Dirección* y Liderazgo no son conceptos contradictorios sino distintos, que no debe n confundirse.
* El administrador, gestor o manager tradicional busca conducir, mantener el status quo de la organización, ordena y conduce a sus subordinados hacia el cumplimiento de objetivos prefijados por la organización, considera que la administración es un conjunto de técnicas aprendidas que se aplica en un proceso básico (planificación, organización, integración, *dirección* y control) Considera a la administración como ciencia y técnica.
* El liderazgo, en cambio, implica la idea de seguimiento.
* El líder en cambio busca seguimiento; trata de influir en sus subordinados para lograr cambios; abre nuevos caminos y la principal estrategia que utiliza es la motivación. No ordena sino sugiere, influyendo sobre el comportamiento de sus seguidores.
* Mientras el gerenciamiento es importante, el liderazgo es la base que construye y mantiene a las grandes naciones y a las grandes empresas.
* Todos necesitamos ser inspirados y motivados para hacer lo mejor. Sentimos que eso sucede cuando estamos siendo liderados y no gerenciados. Por eso es importante distinguir la diferencia entre gerenciar y liderar.
* Gerenciar es trabajar con y por medio de personas y grupos para conseguir determinados objetivos organizacionales, mientras que liderar es influenciar en el comportamiento humano, sin olvidar los objetivos. A un gerente le dan el poder, un líder lo obtiene solo.
* El líder tiene que ser un administrador de valores en el cual el conocimiento es su mayor poder. Liderar es el arte de administrar el talento de las personas. Es un proceso educativo, que mediante preguntas y no respuestas, busca movilizar a la gente para que acepte el cambio.

**I.II. Retos tecnológicos, económicos y humanos en bibliotecas / directores.**

**i. Infraestructura y organización.**

Dentro de la institución el director deberá cubrir una serie de aspectos relacionados con:

**Infraestructura.**

* Propiciar acciones que modifiquen y mejoren la estructura tradicional de la biblioteca mediante la implementación de innovaciones tecnológicas automatizando sus procesos y servicios.
* Planificar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar las áreas operativas y de servicios, desarrollo de colecciones, procesamiento técnico, circulación del material, referencia bibliográfica, difusión y extensión, hemeroteca... con base a las discontinuidades tecnológicas actuales, las innovaciones tecnológicas, la competitividad y la cooperación.
* Definir políticas de preservación y conservación del acervo bibliográfico, instalaciones, mobiliario y equipamiento adaptado a las necesidades actuales y reales y previendo las futuras con base a los avances tecnológicos.
* Evaluar y gestionar la incorporación de nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones que permiten la actualización de sus procesos internos, acorde con sistemas nacionales e internacionales vigentes: automatización de los procesos de catalogación, el registro de documentos, circulación, usuarios, informes estadísticos, administración contable, impresión de boletas de préstamo y de etiquetas de códigos de barras...

**Organización.**

* Planificar la creación de nuevos servicios o la modificación de los existentes que se brindan, según la categoría, necesidades y el nivel de los usuarios al que esté destinado, aprovechando al máximo las posibilidades y ventajas de las nuevas TIC’s (innovaciones tecnológicas)
* Realizar la selección de nuevos recursos electrónicos disponibles en la web, en especial de publicaciones periódicas electrónicas en línea y accesos a bases y bancos de datos en las áreas específicas que cubre la biblioteca.
* Evaluar e implementar procedimientos para la selección de recursos bibliográficos acorde con las partidas presupuestarias asignadas, según las necesidades académicas y de investigación.
* Mantener contacto con proveedores, libreros y editores nacionales y extranjeros consultando permanentemente los catálogos en línea y sus bases de datos editoriales disponibles en la web.
* Confeccionar listas de compra de material bibliográfico con base al sondeo de los pedidos realizados por los usuarios en el sitio de usuarios de la biblioteca.
* Realizar pedidos de cotizaciones y pro-formas in-voice en línea.
* Organizar el canje de publicaciones mediante el envío de mensajes de correo electrónico.
* Mantener los catálogos en línea de la biblioteca (monografías, tesis, publicaciones periódicas, recursos electrónicas) disponibles en la web actualizados con las incorporaciones de material bibliográfico de tal modo de garantizar un máximo y optimo aprovechamiento del fondo documental por parte de los usuarios.
* Participar en el mantenimiento y la actualización de la página web de la biblioteca.
* Definir y proponer mecanismos para atraer nuevos segmentos de usuarios mediante la creación de nuevos servicios y productos empleando estrategias de marketing y considerando el concepto de competitividad.
* Desarrollar estrategias para evaluar la satisfacción de los usuarios y aplicar técnicas de sondeo de los distintos segmentos del mercado de la biblioteca para conocer la opinión de los usuarios mediante el análisis de los informes que proporciona el sistema automatizado de gestión de la biblioteca; examinando las reservas y pedidos realizados por los usuarios; analizando las consultas y preguntas puntuales de los usuarios en persona o por e-mail; analizando las estadísticas de circulación y consulta in situ disponibles gracias al sistema automatizado de gestión integral implementado.
* Destacar el papel estratégico que cumple el profesional de la información en la educación con el advenimiento de la era digital y la explosión de la información.
* Participar en congresos y reuniones de la especialidad, en comisiones y grupos de trabajo sobre asuntos bibliotecarios que se convoquen en el ámbito de la universidad y fuera de ella relacionados con la aceptación de los nuevos paradigmas de la profesión bibliotecaria.
* Especializarse el director en el manejo de las nuevas TIC’s, el conocimiento de redes electrónicas y lograr el mejoramiento de la DSI para atender a las necesidades reales y actuales de nuestros usuarios.
* Propiciar acciones acordes con el desarrollo y evolución de los nuevos software de gestión aplicados integralmente a la automatización de procesos y servicios bibliotecarios (innovación y discontinuidades tecnológicas) relacionadas con la actualización y capacitación del personal de biblioteca y que permitan al director aumentar sus conocimientos para la evaluación de los mismos.
* Implementar actividades individuales y grupales par la formación de los usuarios de distintas categorías en el uso y aprovechamiento de las nuevas herramientas de búsquedas bibliográficas.
* Ofrecer a los usuarios acceso a Internet desde la biblioteca para facilitar la implementación de las acciones de formación de los usuarios en la búsqueda y recuperación de información y uso de los sistemas implementados.
* Analizar y comprender el perfil de nuestros usuarios para integrarlos eficazmente a los equipos de trabajo (formación de comisiones de biblioteca con diferentes funciones)
* Enfrentar las discontinuidades tecnológicas mediante el aprovechamiento de las nuevas TIC’s conociendo todos los aspectos relacionados con la innovación tecnológica y la cooperación bibliotecaria.
* Definir y proponer a las autoridades mecanismos de integración en sistemas y redes de información.
* Participar en consorcios de información y otras alianzas estrategias de cooperación.
* Propiciar desde la dirección un clima de trabajo participativo apegado a las normas de calidad y de apertura a nuevas ideas dentro de los equipos de trabajo; sosteniendo una influencia motivadora sobre el resto del personal al propiciar la aceptación de cambios.
* Implementar acciones para realizar una revisión continua de los resultados, procesos técnicos, adquisiciones, productos y de la eficiencia de sus servicios en comparación con otras bibliotecas.
* Elevar la calidad de los procesos y servicios con apego a normas y estándares internacionales.

**ii. Retos del director.**

El director debe enfrentar una serie de retos tecnológicos, económicos, humanos y políticos:

**Tecnológicos.**

* Dado el cambio de paradigmas dentro de la profesión bibliotecaria se hizo necesaria en la Biblioteca del Departamento de Física la capacitación en el manejo de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones (redes, tecnologías de almacenamiento, sistemas de gestión automatizados, software libre, instalación de una Intranet de biblioteca bajo Linux cuyas bases de datos están en un servidor apache...)
* Dada las discontinuidades tecnológicas, a partir del año 2002 en la biblioteca del Departamento de Física UNLP se hizo necesario plantear la implementación de nuevas tecnologías y rediseñar algunas ya existentes que dejando de lado productos y/o servicios ya existentes, proceso que debe continuarse.
* Se inicio desde el 2003, la implementación de un sistema de gestión integral automatizado basado en código libre llamado Koha que posibilitó la optimización de los servicios de recuperación de información y el manejo de recursos digitales requieren del uso óptimo de la red de redes.
* Se inició la creación de la biblioteca digital lo que implico formar al personal diplomado e idóneo y mejorar la preparación de la dirección con un nuevo perfil que combine aptitudes de varias áreas (informática, comunicación, administración, biblioteconomía y documentación)
* En la Biblioteca de Física se implementó, entre otras, la posibilidad de e-publicar recursos electrónicos por parte de docentes, investigadores, alumnos contando con el respaldo de la bibliotecaria para organizar y resumir sus productos. Al cumplir con estas necesidades, la director, en este caso, realiza funciones de administrador de la información, además de adquirir y mejorar sus habilidades de profesional de la informática y especialista en manejo de bases de datos.

**Económicos.**

* Los conceptos de competitividad, discontinuidades tecnológicas e innovación tienen en nuestra Biblioteca cada vez más importancia y permiten analizar la situación actual de las bibliotecas y crear nuevas direcciones y oportunidades.
* La biblioteca que por razones presupuestarias no cuenta con fondos que le permitan comprar material bibliográfico, en especial publicaciones periódicas, ha implementado otros servicios para mantener e incrementar sus segmentos de mercado.
* Para enfrentar las amenazas externas de la competencia ha establecido alianzas o sociedades estratégicas y de innovación tecnológica con otras instituciones fuera y dentro del ámbito de la Universidad (Prebi-Sedici, CNEA, Roble...)
* Considero que los grandes cambios sufridos hoy por la información determinan la importancia de la capacitación profesional constituyéndola en un factor fundamental para acceder al mercado de trabajo.

**Humanos.**

* Como profesional de la información debo cuidar la calidad de los servicios que se proporcionan, de los cuales depende el reconocimiento laboral y social.
* Algunas cualidades personales como el optimismo, la responsabilidad, la organización, la apertura a los cambios y transformaciones, favorecen el accionar activo dentro de la institución.
* La formación profesional pone énfasis en las nuevas tecnologías de información y en su utilización, y también se destaca la Formación de los usuarios.
* En muchos casos manejan, los mismos usuarios manejan las nuevas tecnologías (interfaces de búsqueda, bajada y subida de documentos en la web...) con un alto nivel de eficiencia y requieren un asesoramiento que implica una mayor capacitación por parte del personal de Biblioteca.
* Se cuida la calidad de la información proporcionada frente a la explosión de documentos disponibles en la web.
* Cambió el rol de prestadora de servicios en una combinación de docente e investigador.

**Políticos.**

* La Universidad Nacional de La Plata es una organización social inmersa en un entorno. La Biblioteca forma parte de esa organización mayor y como bibliotecaria he debido enfrentar los nuevos retos que la globalización y el acceso a la información presenta en sus diferentes aspectos.
* La BDF a partir de 1995, dejó de ser una biblioteca fundamentalmente conservadora de las colecciones, para convertirse en una organización preocupada y especializadas en brindar servicios que contribuyan en hacer de sus usuarios mejores ciudadanos, facilitando el acceso y uso de la información.
* En la UNLP se concibe a la educación como un factor de desarrollo económico, político, social, humano y tecnológico, como el eje fundamental de la justicia social y del desarrollo, y la Biblioteca del Departamento de Física contribuye con estos objetivos por su apoyo a la docencia e investigación.
* La Facultad de Ciencias Exactas realiza actividades de extensión en la comunidad de La Plata y el Gran La Plata que posibilitan mejorar el nivel de vida de la población (control de la calidad del agua potable destinada al consumo humano por parte de alumnos avanzados de la carrera de química...)
* El centro de creación y distribución de medicamentos creado por profesional químicos, bioquímicos y farmacéutico de nuestra Facultad envía a los hospitales de niños de la ciudad ya alrededores, las mini-dosis para ser administradas a los niños bajo tratamiento; además de proporcionar, presentando la correspondiente receta médica, a todos los trabajadores de la UNLP medicamentos de producción propia en forma gratuita.
* Como profesional de la información el director de Biblioteca cumple dentro de la institución un rol estratégico al enfrentar el reto que representa una mayor apertura hacia un medio en creciente desarrollo en nuestra nación: la educación digital a nuestros usuarios.
* La globalización y las comunicaciones posibilitan, más allá de todas las fronteras mentales y físicas existentes fortalecer la libertad para aprender y enseñar, sin embargo hay que tener en cuenta que existen en muchos ámbitos dificultades para el acceso a las nuevas tecnologías (altos costos de los equipamientos, de los servicios de banda ancha...)
* Las nuevas formas de las comunicaciones posibilita comprender y conocer con amplitud, sobre todo en las instituciones de educación superior, los caminos que están surgiendo para mantener en contacto a los estudiantes y profesores a través de las distancias y acercarlos más coadyuvando así a la democratización de la información.

**I.III. Estilos de dirección / administración en Bibliotecas de Latinoamérica.**

**i. Teorías de dirección / administración.**

En el ANEXO 1 de consigna un Cuadro comparativo sobre las teorías o enfoques de la administración, destacando en especial los aspectos relacionados con la dirección y se establece su aplicación a la Biblioteca del Departamento de Física, UNLP.

**ii. Estilo de dirección.**

Se destaca como posible de aplicar e implementar en un modelo de dirección (de hecho algunos ya están siendo aplicados) los siguientes aspectos:

1) Según la *Escuela matemática*, que entre sus características presenta un enfoque sistemático para la solución de problemas, la cuantificación y utilización de procedimientos matemáticos y estadísticos y el uso de las computadoras, podría aplicarse al modelo de dirección la función administrativa de *Toma de decisiones* para la resolución de problemas.

* + El director de la unidad de información deberá cumplir una serie de pasos para alcanzar los objetivos y resultados deseados. Si existe un problema será necesario plantear la situación, originando así el proceso de toma de decisiones, diagnosticando el problema; obteniendo toda la información necesaria para desarrollar posibles alternativas viables adaptadas a nuestra realidad económica, tecnológicas, social, humana, política...
  + Analizar las restricciones minimizará los riesgos de fracasar. Se evaluarán las mejores posibilidades parar alcanzar la solución a los problemas, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos (humanos, presupuestarios, tecnológicos...) necesarios y los disponibles para llevar a cabo las estrategias de solución de acuerdo con el marco específico de la organización a la cual pertenece nuestra unidad de información.
  + Así se podrá llegar a la toma de decisiones, mediante la formulación del plan de acción, que puede ir desde una simple orden o anuncio hasta un plan complejo, su ejecución y control, midiendo o cuantificando sus resultados para garantizar se logren los objetivos deseados.
  + El director deberá tomar muchas de las decisiones necesarias para la resolución de problemas pero también deberá delegar otras en sus subordinados y en las autoridades de las instituciones a las cuales la biblioteca pertenece.

2) Dentro de la *Teoría de Sistemas*considerada como la más aplicable en la actualidad se destacan los siguientes aspectos:

Las bibliotecas son sub-sistemas de otras organizaciones mayores, a las cuales pertenecen. Una organización como la universidad o los centros de documentación en centros de investigación científica, son sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores (la comunidad a la cual pertenece y sirven) y están en constante movimiento interrelacionándose y afectándose mutuamente.

Por lo tanto se deben tener en cuenta las características de la biblioteca como sistema:

1. Desde el punto de vista de sus características, tanto la biblioteca como la organización mayor son sistemas *abiertos*, ya que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas; recibe mucha influencia o insumos;
2. Por su composición material y objetiva, son *concretos*, ya que al menos dos de sus elementos son objetos;
3. Por su capacidad de respuesta, son *activos*, ya que responden por sí solos frente a otros sistemas, y a la vez *reactivos*, y funcionan en respuesta al estímulo de otro, es decir, necesitan de otros sistemas para responder o funcionar;
4. Por su movilidad interna, son *dinámicos*, ya que poseen movilidad interna propia y en ocasiones *homeostáticos*, ya que están en equilibrio, actúan solo, se auto corrigen, y autorregulan;
5. Por la predeterminación de su funcionamiento, en ocasiones son *probabilísticos*, ya que existe incertidumbre sobre su futuro, no se puede predecir con precisión que va a pasar, por ejemplo, respecto de los presupuestos para su funcionamiento, y/o *determinísticos*, ya que se caracterizan porque su funcionamiento puede predecirse con cierta certeza.
6. Por su grado de dependencia, *dependen* administrativamente para su funcionamiento de la organización a la cual pertenece; *independiente* en lo que respecta a decisiones relacionadas con el procesamiento técnico y otros aspectos, e *interdependientes*, dependen de otros, al igual que otros dependen de éste, aunque en ocasiones impere uno sobre otro.

La Biblioteca tiene otras características como sistema que se deben considerar:

* + *Estabilidad*, para lograr un funcionamiento eficaz, frente a las acciones de los factores externos. Por ejemplo los cambios de dirección de la organización mayor, los recortes presupuestarios, los cambios de la política educativa y científica afectan el desempeño de estos servicios...
  + *Adaptabilidad*, mediante esta característica se es capaz de evolucionar dinámicamente en consonancia con su entorno de manera que atraviesa diferentes estados en los que conserva su eficacia y orientación al objetivo.
  + *Eficiencia*, por la cual las bibliotecas atienden a su objetivo ahorrando recursos, poniendo en juego procesos que le permiten ser adaptables y equilibrados.

El sistema biblioteca, basará su actuación en principios, cuya permanencia se buscará para mantener las condiciones de eficacia, tales como:

* *Subsidiariedad*, ya que no es un sistema completo en sí mismo, sino que es subsidiario en su delimitación de otros sistemas en virtud de los cuales actúa y forma su entorno; *interacción*, todas las unidades operativas o sub-sistemas que forman la empresa están mutuamente relacionados en su comportamiento, de manera que las acciones desarrolladas en uno afectan a los demás;
* *Determinismo*, ya que todo fenómeno de conjunto que actúe en, o a través del sistema es resultado de causas definidas y constatables; conocer las causas de los resultados es fundamental para corregir e influir en los objetivos;
* *Equifinalidad*, se debe diseñar de tal forma que pueda alcanzar un mismo objetivo a través de acciones y medios entre sí. El ambiente, es el medio que envuelve externamente al sistema, sirve como una fuente de energía, materiales e información para el sistema. Sistema y ambiente se encuentran interrelacionados e interdependientes.

En resumen, al analizar la organización se comprueba que en su *unidad de proceso* participan varios insumos: la materia prima o insumos a transformar, la energía humana que hace posible la transformación, la información proveniente del medio ambiente que de acuerdo con los procedimientos y tecnología (manera de hacer de cada organización) y controles, mantiene un nivel de producción y una calidad del resultado, producto o servicio propio de la organización.

En este caso la *unidad de dirección* cumple un rol importante, ya que no sólo corrige al sistema, sino que lo organiza y planea a corto, mediano y largo plazo.

La Biblioteca como sistema resulta de la apertura en sub-sistemas, de los cuales se podrían según sea el caso considerarse los siguientes:

*A. Sistemas que atienden la capacitación y desarrollo de recursos.*

1. Sistema de recursos humanos
2. Sistemas tecnológicos
3. Sistemas logísticos

*B. Sistemas que posibilitan el desarrollo administrativo de la organización y rigen su adaptación al entorno.*

1. Sistema de planeación
2. Sistema de información
3. Sistema de control

*C. Sistemas que permiten el desarrollo de las tareas que son requeridas por la actividad, para conseguir los objetivos del sistema total.*

1. Sistemas operativos
2. Sistema de adquisiciones
3. Sistema de producción
4. Sistemas contables

3) Desde el punto de vista de la *Teoría de la Calidad Total*, la Biblioteca funciona como un sistema donde estará inserto el sistema cadena documental y para poder cumplir con sus objetivos, necesitará de un sistema de gestión basado en la calidad donde el elemento prioritario será el usuario y en función de él se deberán planificar sus productos y servicios y de un modelo de dirección para ejecutar entre otras acciones correctivas.

Para poner en marcha el sistema de biblioteca, se aplicarán todos los principios y fundamentos de la administración moderna, especialmente los relacionados con la planificación y el control, mediante técnicas que posibiliten un proceso de mejora continuo.

* La Calidad Total considerada como un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de la organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
* La calidad es entendida como el comportamiento del producto que produce satisfacción en el usuario, como la adecuación en el uso o la ausencia de deficiencias evitando así la insatisfacción de los usuarios.
* Dentro de los ciclos de control, se seguirían los de Deming (Planear-Hacer-Verificar-Analizar y Actuar)interpretará reportes, registros, para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua y el de Ishikawa: para hacer el análisis causal para la solución de problemas (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)
* Dentro de las *herramientas o técnicas* básicas para el control de calidad, se recurre y recurrirá a la intuición, o al sentido común y la experiencia personal para conocer las causas de variación, pero también se utilizarán otras herramientas para realizar un diagnóstico preciso: gráficos de proceso, hoja de registro y lista de verificación; diagrama de causa-efecto o espina de pescado, histogramas...
* Se seguirán algunos aspectos de Juran, que define la calidad como la adecuación al uso, afirmando que es posible planificar la calidad a alcanzar en la producción.
* Se considerará que los principales aspectos de la calidad son: técnicos, siempre dentro de ciertos límites, más fáciles de cumplir; y los humanos, actualmente más difíciles de cumplir, máxime en las universidades o centros de investigación, donde los jefes o directores de bibliotecas, en muchos casos de la realidad latinoamericana no tienen demasiada ingerencia en la designación del personal.
* Se deberían cumplir en la biblioteca los objetivos de los Círculos de Calidad para contribuir al mejoramiento de la calidad y desarrollo de las organizaciones; respetar al trabajador de biblioteca como ser humano y construir áreas de trabajo satisfactorio, aprovechando y desarrollando todas las capacidades y potencialidades humanas.
* Se considerará que todo programa de calidad deberá tener: capacitación o formación continua; programas permanentes de mejoramiento; y un liderazgo democrático y participativo para lograr la mejora continua de nuestras instituciones.

**I.IV. Cómo tomar decisiones efectivas.**

**i. Decisiones.**

Para dar origen a la función administrativa de ***Toma de decisiones*** debe existir un problema, una situación conflictiva a resolver.

Actualmente la organización se torna cada vez más compleja, las dificultades en la ejecución de las tareas aumentan en tal grado que como decisor (persona que tiene un problema) se debe:

* responder con mayor rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir
* asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias en ocasiones no esperadas

Por lo tanto, la ***Toma de decisiones*** en estas organizaciones suele tener en cuenta la necesidad de limitarse a obtener beneficios satisfactorios y rápidos, sin necesidad de maximizarlos, debido a la obligación de conjugar los diversos objetivos de las distintas partes que componen la organización.

En general, las decisiones de rutina se toman rápidamente, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración.

Pero, cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, es necesario tomarse el tiempo para decidir sistemáticamente. Las decisiones críticas son las que no pueden ni deberían salir mal o fracasar.

Para que el control de la gestión sea eficiente y efectivo se seleccionan determinados puntos de atención en donde realmente controlar (recursos humanos, funcionamiento...)

Estos puntos seleccionados deben ser críticos, factores limitantes, mostrando mejor que otros puntos o posiciones, si los planes están dando resultado.

Por, otra parte, la gestión exige al director profesionalizarse, es decir, preparación y oficio administrativo.

A continuación se analizan las posibles decisiones tomadas en los aspectos de: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN y EVALUACIÓN.

**Planeación.**

* Para mejorar la calidad de gestión en la BDF se da atención específica a la utilización no sólo de sus recursos (humanos, bibliográficos, económicos, equipamiento, software...) en todos los órdenes, sino que también se considera en qué mediad se unen en un engranaje sistémico para interpretar y guiar la marcha gestión con eficiencia y eficacia.
* Las decisiones dentro del planeamiento de la BDF suelen referirse a:
* reformular y fijar objetivos
* efectuar y cumplir esos objetivos, es decir ejecutarlos
* obtener una mejor visión sobre los resultados alcanzados en la gestión

**Organización.**

* Como Jefa de la Biblioteca del Departamento de Física (BDF), FCE, UNLP se deben tomar diariamente muchas decisiones.
* Algunas son decisiones rutinarias aunque imprescindibles para su funcionamiento (anuncio de novedades bibliográficas adquiridas...) otras tienen una influencia decisiva sobre las operaciones de la organización donde trabaja (cambios de horarios de atención al público...) otras
* decisiones involucran ganancia o pérdida de partidas presupuestarias asignadas, o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la institución.
* Existe una clara definición de las áreas claves o estratégicas de la BDF, de forma tal de permitir el logro eficiente de su propósito o misión.
* Un área clave de la cual depende el éxito y la supervivencia de la organización, de forma tal que si no tiene un desenvolvimiento eficiente en ella, la misma se ve afectada.
* Se buscan alternativas adecuadas para sostener la organización.
* Se determinan las *normas críticas*con medirá la organización. Pueden ser cualitativas o cuantitativas, es mejor dentro de lo posible cuantificarlas. Estas normas pueden ser físicas (no monetarias), de costos, de capital, de ingresos, de programas, intangibles y de metas verificables.

**Dirección.**

* Como responsable de la gestión de la BDF intento de despojarme de una serie de tareas, que pueden ser delegadas a distintas personas, y me permiten cumplir mi función específica de dirección tendiente a obtener un resultado de otros, siendo responsable de lo que otros realicen.
* Dado el aumento de volumen y complejidad de las actividades, la información deja de ser absorbente y centralizada y el administrador necesita ser informado de aquello que realmente le sea necesario.
* La noción moderna de dirección se desplaza a la ***Toma de decisiones.***
* Las decisiones no se adoptan enfrentándose directa e intuitivamente con los acontecimientos, sino como consecuencia del examen y análisis de una serie de informaciones, que pueden, incluso, anteceder a tales situaciones problemáticas dentro de una política institucional.
* Respecto de la organización mayor, las decisiones adoptadas en forma colectiva con el resto de la comunidad académico científica, suelen tener en cuenta todos los objetivos de la organización y la maximización de beneficios, pero suelen ser más lentas.
* La dirección conlleva la ***Toma de decisiones*** con un cierto grado de riesgo económico en un marco estratégico definido por la propia empresa y en un entorno económico-social predeterminado.
* La idoneidad de estas decisiones estará en función de la preparación, experiencia, personalidad e información que posea el directivo.
* En la ***Toma de decisiones*** la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

**Evaluación.**

* El control implica la medición de los resultados de la gestión, cotejar con lo planificado y tomar, si fuese necesario, una acción correctiva de las desviaciones para asegurar el logro de objetivos.
* A través del control se determinan los resultados obtenidos, y se establecen las diferencias de esa comparación y sus causas posibles, a efecto de determinar la Toma de decisiones correctivas para mantener las variables dentro de límites deseados.
* La finalidad fundamental del control es servir al funcionamiento de la organización a través de la detección de los desvíos, la indagación de sus causas y la implementación de acciones correctivas, desde medidas sencillas, como cambios menores en la dirección, reformular objetivos para alcanzarlos o superarlos, planes, sistemas o procedimientos.
* Se deben construir herramientas de medida de la misma para:
  + mostrar el origen de las acciones correctivas pertinentes
  + atender a las necesidades del control de la institución
* Cuadro de mando o Tablero de Control: permite organizar la información a fin de conducir la organización adoptando las decisiones, con cuyo cumplimiento sea guiado hacia la consecución de sus objetivos.
* Como responsable de la biblioteca se precisan de algunos indicadores en los que se contengan la información para que puedan ser adoptadas decisiones adecuadas.
* Diagrama de Flujo: mediante diagramas de flujo es posible estudiar operaciones completas y no sólo una actividad en especial. Este diagrama facilita la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones (operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje)
* Respeto de la existencia de las innovaciones y discontinuidades tecnológicas es evidente que deben existir procesos de Toma de decisiones relacionados con la:
  + selección de software disponibles para la gestión automatizada de procesos y servicios
  + mejora de los sistemas ya implementados
  + maximizar el uso de los recursos tecnológicos existentes
  + incorporación de nuevos equipamientos
  + formación y actualización del personal de planta de BDF...
* La incorporación de consideraciones económicas a la planificación del desarrollo requerirá toda una revolución en la toma de decisiones económicas.
* Un presupuesto destinado a su funcionamiento, por ahora inexistente, debería utilizarse como herramienta para la toma de decisiones sobre la gestión y el crecimiento de la actividad de la biblioteca.
* Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre como deben desarrollarse estas actividades.
* La Toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una buena decisión se inicia con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que incluye muchas disciplinas.

**ii. Instructivo con decisiones.**

Para resolver un problema, según sea su cargo y función, cumpla con los siguientes: pasos:

1. Diagnostique el problema:

* + 1. Determine el problema.
    2. Detecte la desviación que existe entre lo que se había planeado y lo realizado.
    3. Este el punto de partida del proceso y del diagnóstico depende los pasos siguientes.

2. Investigue u obtenga información:

* 1. Reúna toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión.
  2. Sin esta información, su probabilidad de equivocarse es mayor por desconocimiento de los elementos esenciales.

3. Desarrolle posibles alternativas:

1. Logre la solución del problema por varios caminos o alternativas.
2. Trate de emplear alternativas que logren una solución cierto grado de certidumbre.

4. Experimente alternativas:

1. Algunas decisiones, debe tomarlas el director, quien cada vez que sea posible las probará, especialmente cuando involucren un cambio profundo en la operación.
2. Otras decisiones, deben tomar otros miembros de la Biblioteca o grupos pertenecientes al Departamento y/o la Facultad.

5. Analice restricciones:

1. Esté atento y trate de ser creativo.
2. Tome decisiones y adopte soluciones viables y acordes con la realidad.
3. En algunos casos existen demasiadas restricciones que lo paralizan en la toma de decisiones.

6. Evalúe alternativas:

1. Evalúe y detecte las mejores alternativas.
2. Determine el mayor número posible de alternativas de solución.
3. Estudie las ventajas y desventajas que implica cada alternativa.
4. Determine la factibilidad de su implementación.
5. Establezca los recursos (económicos, humanos, técnicos...) necesarios para ejecutarlas en el marco específico de la organización.
6. Evite decisiones que determinen pérdidas de dinero asignado, o el incumplimiento de la misión y las metas de la institución.

7. Toma decisiones:

a. Decida después de evaluar las alternativas posibles cuales implementar.

8. Formule planes:

a. Según sea el problema que exista, elabore el plan correspondiente, que podría ser, una simple orden, un aviso, una novedad, una política, un procedimiento, una estrategia global...

*A. Del Director de Biblioteca:*

* 1. Algunas decisiones son rutinarias aunque imprescindibles para su funcionamiento: anuncio de novedades bibliográficas adquiridas, accesos a bases de datos...
  2. Otras tienen una influencia decisiva sobre las operaciones de la organización donde trabaja (cambios de horarios de atención al público, avisos de vencimientos de material bibliográfico, comunicaciones para instruir sobre el uso de interfases de búsqueda y recuperación de información...)
  3. Defina claramente las áreas claves o estratégicas de la BDF, para posibilitar el logro eficiente de su propósito o misión.
  4. Respecto de la planeación reformule y fije objetivos; ejecute esos objetivos; obtenga una mejor visión sobre los resultados alcanzados en la gestión.
  5. Respeto de la existencia de las innovaciones y discontinuidades tecnológicas:

1. Evalúe y seleccione el software disponible para la gestión automatizada de procesos y servicios;
2. Arbitre medios para la mejora de los sistemas ya implementados y equipos existentes;
3. Maximice el uso de los recursos tecnológicos existentes;
4. Organice la formación de usuarios;
5. Organice y desarrolle la formación y actualización del personal de planta de BDF...

*B. Del Director de Biblioteca y los asistentes de préstamo:*

1. Anuncie cambios de horarios de atención al público, avisos de vencimientos de material bibliográfico, reclamos de material en préstamo...

*C. Del Consejo Académico (CD) y Jefe Departamental:*

* 1. Decida sobre las sanciones a docentes, investigadores y alumnos de otras Facultades por mora en la devolución del material mayor de 1 (un) mes
  2. Participe en la selección de material bibliográfico para compra...

*D. Del Secretario Administrativo:*

1. Incorpore consideraciones económicas a la planificación de actividades y mejoras que requerirán toda una revolución en la toma de decisiones económicas.

2. Participe con el CD y el Director de Biblioteca en la elaboración del presupuesto para funcionamiento (insumos...)

3. Estipule y ejecute mejoras edilicias...

4. Ejecute la compra de insumos de librería y computación, de material de construcción para mejoras...

9. Ejecutar y Controlar:

1. Las acciones desarrolladas deben garantizar que el plan se cumpla.
2. Responda con la mayor rapidez posible al problema que se plantea.
3. Aplique los controles adecuados.
4. Asimile a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias en ocasiones no esperadas.
5. Cuantifique o mida, el director, las soluciones adoptadas, los resultados de la gestión.
6. Construya, el director, herramientas de medida (cuadro de mando...)
7. Coteje con lo planificado y tome, si fuese necesario, una acción correctiva de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos.
8. Muestre el origen de las acciones correctivas pertinentes.

**I.V. Relaciones públicas internas y con la academia.**

**i. Comunicación interna.**

* La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la biblioteca la cual es buena dándose un clima organizacional óptimo dentro de la misma que se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros.
* El entono interno puede medirse en términos de valores, y puede orientarse con la utilización planificada de motivaciones (mensajes)
* La comunicación interna se da no sólo con los usuarios, sino entre empleados.
* Respecto de la imagen que se proyecta de la biblioteca en el público interno, se debe determinar la conceptualización que tiene ese público sobre la identidad de biblioteca. En esto se da una carga emocional, estereotipos, tradición, ruidos comunicacionales, tabúes y otros elementos psico-sociológicos que inciden sobre el personal creando comportamientos pro-activos, con alto reconocimiento de los problemas, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad; o un comportamiento fatalista, con bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.
* La interrelación personal se da de manera formal (comunicación cuyo contenido está referido a aspectos tales como novedades bibliográficas, avisos, reclamos... y para el personal notificaciones laborales mediante comunicaciones, memos...) que se agiliza por realizarse por ejemplo por e-mail.
* La comunicación también se da mediante conversaciones informales o encuentros en pasillos (comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales) y es más veloz; vertical, generada por la Jefatura de biblioteca y desciende utilizando los canales oficiales, tanto al personal como a los usuarios; horizontal, dándose entre los empleados de un mismo nivel, utilizando muy pocas veces canales oficiales y es totalmente informal (comunicación plana)
* Se emplean formas de comunicación directa (en forma personal frente a frente); indirecta personal (por teléfono, enviando comunicación impresa, fax, correo electrónico) e indirecta colectiva (por correo electrónico a un grupo o a todos, por su página web por los foros)
* Respecto de la percepción comunicacional de los usuarios es muy buena. En la mente del usuario real y en perspectiva está la biblioteca muy bien posicionada, para todos los segmentos del público, este aspecto es muy importante y del mismo depende la comprensión y actitud que toman los usuarios repercutiendo en respuestas positivas a los mensajes emitidos y determinando el feedback.
* La visión y la misión de la biblioteca son conocidas y compartidas con los usuarios, lo que facilita alcanzar el logro de sus objetivos.
* En el futuro se espera mantener las formas de comunicación empleadas y aumentar los contactos por e-mail con una mayor cantidad de usuarios y por chat para brindar referencia en tiempo real.

**ii. Comunicación institucional.**

*En la organización mayor, Universidad Nacional de La Plata.*

* Estructuralmente, la universidad se representa como una pirámide; en cuya cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de planta. Debe mejorarse la comunicación que generalmente es vertical estableciendo canales de comunicación de doble vía.
* La Universidad también se relaciona con un público externo, determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución (geográfica, de productos o servicio) y forman parte de la comunidad en la cual se encuentra inmersa, con la cual también debe comunicarse y darse a conocer, ya que es un pilar muy importante desde el punto de vista social, humano, económico, político, educacional y cultural.
* Para proyectar la imagen promocional de la biblioteca hacia la comunidad universitaria se pueden utilizar como estrategias herramientas o medios la Publicidad y el análisis de los segmentos del mercado (tanto interno como externo) y programas de relaciones públicas.
* Se emplean formas de comunicación directa (en forma personal frente a frente); indirecta personal (por teléfono, enviando comunicación impresa, fax, correo electrónico) e indirecta colectiva (por correo electrónico a un grupo o a todos)
* La comunicación con la organización superior es dinámica y concreta.
* Respecto de la percepción comunicacional de la organización superior es muy buena.
* La Biblioteca comparte la visión y misión de la Universidad, con los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de planta nómina diaria, comprender sus objetivos, metas y las tareas que desarrollan.
* La comunicación formal con la UNLP es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
* La comunicación se da de manera formal (comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales mediante comunicaciones, memos...) que se agiliza por realizarse por ejemplo por e-mail y vertical, generada por la Presidencia o Secretarías y desciende utilizando canales oficiales.
* La comunicación corporativa es eficiente y se basa en una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta y el desarrollo de estrategias comunicacionales para difusión de servicios y actividades.
* Se espera que tanto la comunicación organizacional con los usuarios como la percepción e imagen que los usuarios tengan de la biblioteca y sus servicios en el futuro aumente y mejore cada vez más.
* La comunicación corporativa se espera siga siendo eficiente y logre un desarrollo mayor de estrategias comunicacionales, y planes de difusión de servicios y actividades.
* La biblioteca debe amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad académico científica, sólo hacia el futuro. La información constituye la base para toma de decisiones. La imagen de la biblioteca se forma como resultado de una serie de estímulos que un usuario u otro empleado recibe de un empleado o director, directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciados por muchos factores psico-sociales.

*En la Facultad.*

* Tanto el Departamento como la Facultad se relacionan con un público externo, determinado por la comunidad en la cual se encuentra inmersa, con la cual también debe comunicarse y darse a conocer, ya que es un pilar muy importante desde el punto de vista social, humano, económico, político, educacional y cultural (ya que tanto en el Departamento de física como en la Facultad de Ciencias Exactas se lleva a cabo más del 25% de toda la investigación científica de la Argentina)
* Se emplean formas de comunicación directa (en forma personal frente a frente); indirecta personal (por teléfono, enviando comunicación impresa, fax, correo electrónico, chat por Internet) e indirecta colectiva (por correo electrónico a un grupo o a todos)
* La comunicación hacia la Facultad por parte del Departamento es dinámica y concreta, pero en el sentido contrario es en ocasiones poco fluida y no muy clara y concreta.
* Sobre la percepción comunicacional de la Facultad respecto de biblioteca es muy buena en todos los casos, de la cual se tiene una buena imagen.
* La visión y la misión de la biblioteca son conocidas y compartidas con el resto de los empleados no docentes y la comunidad académica del Departamento y algunos sectores de Facultad.
* La comunicación formal con Facultad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
* La comunicación se da de manera formal (comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales mediante comunicaciones, memos...) que se agiliza por realizarse por ejemplo por e-mail; también mediante conversaciones informales o encuentros en pasillos (comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales) y es más veloz; vertical, generada por la Facultad y descendiendo mediante canales oficiales, tanto al personal como a los investigadores, docentes y alumnos; horizontal, dándose entre los empleados de un mismo nivel, utilizando muy pocas veces canales oficiales y es totalmente informal (comunicación plana)
* La comunicación organizacional con los usuarios es dinámica, planificada y concreta; es una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.
* Para proyectar la imagen promocional de la biblioteca hacia la comunidad académica y de investigación y hacia la comunidad misma se pueden utilizar estrategias de Publicidad y el análisis de los segmentos reales y potenciales del mercado y programas de relaciones públicas y difusión de las sus actividades, servicios y productos.

**I.VI. Cómo dirigir reuniones de trabajo productivas.**

**i. Políticas.**

Se deben elaborar para dirigir reuniones productivas agendas de trabajo, las cuales constituyen un documento con los principios, políticas y reglas necesarias para conducir los diferentes tipos de reuniones que lleva a cabo en biblioteca.

**A. Tipos de reuniones de trabajo.**

Existen dos tipos de reuniones que podrían llevarse a cabo en la Biblioteca.

1. Reuniones orientadas a los procesos.
2. Reuniones orientadas a la misión.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipos de reuniones de trabajo.** | **Objetivos** | **Participantes** | **Características** | **Frecuencia** | | **Duración** |
| **Reuniones orientadas a los procesos.** | Mantener las relaciones entre los empleados.  Coordinar actividades.  Diseminación de información. | Generalmente participan el personal de biblioteca y algunos miembros del DF. |  |  | |  |
| *Tipos de reuniones orientadas a los procesos.* |  |  |  |  | |  |
| ***1. Reuniones en privado entre cada empleado y el Jefe.*** | Intercambiar experiencias y conocimientos, mantener la relación entre Jefe-subordinado; |  | Lugar de reunión: sin la presencia de otros empleados, por ejemplo, en la Jefatura de Departamento. | Depende de la necesidad, como mínimo de una (1) vez por mes en horario de trabajo. | | El tiempo que sea necesario, como mínimo de una (1) hora. En el turno mañana a las 8hs. y en el turno tarde a las 13hs. |
| ***2. Reuniones de personal.*** |  |  |  |  | |  |
| ***3. Revisión de operaciones, de procesos y servicios.*** | El Jefe trabaja para elevar el nivel de sus empleados, mantienen coherencia con las organizaciones de las cuales dependen y con las cuales se relacionan, provee capacitación para elevar el nivel de la gestión. |  | Son reuniones en las cuales el Jefe revisa el trabajo del personal.  Lugar de reunión: sala de conferencias o auditorio. | Como mínimo dos (2) veces por año. | | Como mínimo dos (2) horas, en el horario de 12 a 14hs. |
|  | | | | | | |
| **Reuniones orientadas a la misión.** | Resolver situaciones específicas. |  | Reuniones convenidas para resolver un problema especifico tomar una decisión en particular, reuniones donde los participantes persiguen un objetivo especifico. | |  |  |
|  | | | | | | |

**B. Normas para la preparación de reuniones.**

Las siguientes normas indican quién, qué, cuándo, dónde y cómo.

El plan de acción consiste en tres puntos (qué, quién, cuándo y en una revisión del progreso.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Plan de acción de las reuniones.** | **QUE: las acciones** | **QUIEN: las personas responsables** | **CUANDO: el tiempo estimado.** | **Revisión del progreso: medios para valorar el progreso.** |
|  | Fijar un objetivo especifico. | Implicar a todos los miembros en las acciones. | Determinar en qué punto empieza y en cuál acaba. | Utilice herramientas para supervisar los puntos de revisión. |
|  | Acordar los primeros pasos. | Relacionar las acciones con la programación regular o con los planes de trabajo. | Fijar un plazo claro. | Celebre reuniones con carácter regular. |
|  | Priorizar la secuencia de pasos. | Involucrar a otras personas que no formen parte del equipo. | Acordar una reunión para discutir los atrasos. | Supervise los resultados, no sólo las actividades. |
|  |  |  | Tener un plan de contingencia. |  |
|  | | | | |

**II. Participantes y roles de las reuniones.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Participantes** | **Características** | **Roles** |
| **Líder** | Por el cargo directivo, el Jefe de la Biblioteca, es el líder del equipo. En general es también el líder de la reunión, pero en ocasiones puede no serlo.  En las primeras etapas del desarrollo del equipo, el Jefe sirve como modelo de lo que se espera de un líder de una reunión.  Posiblemente necesitará ser modelo de facilitador, y tal vez también de secretario.  Rote los papeles lo máximo posible, pero siga extendiendo las posibilidades perfeccionando a los miembros de su equipo.  No oblige a adoptar un papel a miembros del equipo que no sean capaces de cumplir esos requisitos. | El líder de la reunión es responsable de programar la reunión, crear la agenda, compartir esa agenda con los miembros del equipo y ocuparse de toda la logística: conseguir la sala, proporcionar el equipo necesario y otros materiales y recursos e invitar a personas que no formen parte del equipo.  El líder también es responsable de asegurar que la reunión transcurra según el programa y la agenda, asignando tareas y estudiando *los* acuerdos alcanzados durante la reunión. |
| **Facilitador** | Es la persona responsable de facilitar a los miembros su participación en la reunión.  Un buen facilitador pone en marcha la reunión, no los participantes.  Es responsable del proceso de la reunión, de la interacción de los miembros del equipo y de cualquier otro participante.  Este papel permite al líder de la reunión ocuparse de lo que sucede antes y después de la misma. | El facilitador debe controlar constantemente:  Si están participando todos.  Si se están ajustando a la agenda y a la programación.  Si los participantes demuestran respeto mutuo. |
| **Secretario** | Este papel libera al facilitador para que pueda interactuar completamente con los otros participantes.  Debe ser capaz de escuchar atentamente, de responder con rapidez y precisión si fuera necesario y de escribir con rapidez y claridad. | El secretario registra la participación, apuntando ideas, sugerencias, preguntas y demás aportaciones en una pizarra. |
| **Anotador** | Mientras que el secretario registra las aportaciones, al anotador se le libera de las obligaciones de secretariado para que pueda anotar todos los detalles.  Pero el anotador es responsable de seguir la pista de quién señala algunos puntos durante las discusiones, qué decisiones se han tomado y quién se encargará de las futuras acciones. | El anotador registra las discusiones y las decisiones.  El anotador debería ser capaz de escribir con rapidez, precisión y objetividad.  Tras la reunión, el anotador debe pasar las notas a un informe y distribuir copias a todos los participantes. |
|  | | |

**Ventajas y desventajas de compartir roles.**

Compartir roles puede crear confusión, en especial al negociar las transiciones.

Pero tiene tres ventajas clave:

1. Proporciona breves períodos de formación en el trabajo a los miembros que necesitan desarrollar sus propios conocimientos sobre reuniones.
2. Permite dar un descanso losmiembros que están demasiado ocupados con las responsabilidades de la reunión.
3. Permite que los miembros se despojen de sus responsabilidades específicas para aumentar la libertad de una participación más activa.

**III. Roles antes, durante y después de las reuniones.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapas** | **Líder (Jefe)** | **Facilitador** |
| **Preparación: antes de la reunión.** | Elabora una agenda, indicando la cantidad de tiempo por cada elemento.  Identifica qué miembros actuarán como facilitadores, secretarios y anotadores.  Verifica que cada uno esté listo y que sea capaz de asumir ese rol.  Identifica cualquier otra responsabilidad individual, por ejemplo, quién debería proporcionar información al resto del equipo y se cerciora que estarán preparados.  Pregunta si necesitan equipos especiales para sus presentaciones (cañón proyector, retro-proyector, PC...)  Reprograma la reunión si la información necesaria no estuviera disponible o si las acciones se han retrasado.  Concluye la agenda indicando los papeles y las responsabilidades específicas.  Distribuye copias de la agenda a los miembros del equipo.  Programa el lugar de la reunión.  Consigue cualquier equipo, materiales y recursos necesarios (use un tablero para aportaciones específicas de los participantes, para documentar múltiples aportaciones; use una pizarra para escribir "bocetos y borradores" dinámicos, cuando los miembros del equipo trabajen juntos en dar forma y refinar una idea)  Invita a cualquier persona que debiera acudir a la reunión y que no forme parte del equipo, en el caso que sea necesario.  Prevé preguntas y dudas. |  |
| **Preliminares: el inicio de la reunión.** | Explica el propósito y la importancia de la reunión.  Revisa la agenda.  Comprueba que todos los participantes entienden los puntos.  Busca elementos adicionales de la agenda.  Fija límites de tiempo. |  |
| **Iniciada la reunión.** |  | Se asegura que el secretario y el anotador estén preparados.  Comienza con una lectura de las notas de la última reunión tomadas por el anotador.  Pide correcciones, preguntas o aclaraciones.  Procede a ocuparse de *los* puntos de la agenda.  En cada punto, demanda a la persona o personas responsables de la información o de la acción que les ponga al día.  Pide que expongan cualquier información adicional o cualquier duda.  Abre la discusión, si fuera necesario.  Pospone problemas complejos o limita la discusión de los mismos*.*  Plantea preguntas abiertas.  Fomenta la participación equilibrada limitando la intervención a aquellos miembros que pudieran dominar la reunión y animando a participar a los más reservados. |
| **Seguimiento: después de la reunión.** | Proporciona apoyo clave a los compañeros.  Realiza pruebas de seguimiento sobre las asignaciones y los compromisos previos a la próxima reunión.  Prepara cualquier presentación.  Trabaja con los miembros dominantes o con los reservados para conseguir un comportamiento de grupo más apropiado.  Se necesita mucho trabajo de equipo para conducir unas reuniones apropiadas. Pero los resultados deberían compensar *esos* esfuerzos. |  |
|  | | |

Los factores decisivos para el éxito final de una reunión son:

* Estimular la participación activa y entusiasta;
* Dar lugar a la acción;
* Dividir la responsabilidad de una reunión entre varios miembros del equipo: el líder de la reunión, el facilitador el secretario y el anotador. Esto fomenta la propiedad y la cooperación, distribuye el trabajo y asegura un equilibrio en el control;
* Enseñar a los miembros de su equipo cómo afrontar problemas de manera sistemática y cómo desarrollar planes de acción de forma eficaz usando un método llamado SOOP: Situación Objetivo-Opciones-Plan.
* Para mantener el control de las reuniones, hacer que los miembros de su equipo elaboren una serie de normas para las reu*niones* y comprometerlos a seguirlas.

**C. Normas para facilitar el desarrollo de las reuniones.**

* Se deben elaborar con el equipo de trabajo una serie de normas simples que guíen sus reuniones, para facilitar el entendimiento y la interacción entre los participantes.
* Las normas de conducta compartidas garantizarán la productividad de las reuniones y la posibilidad de participar activamente y de liderar la reunión.
  + Fomentar la participación. El facilitador deberá evitar declarar sus ideas hasta que los otros miembros hayan contribuido con los suyos; usar de manera repetida cuestiones abiertas; apoyar y aplaudir todas las aportaciones.
  + Compartir ideas.
  + Saber escuchar a los demás.
  + Transigir. El consenso significa que una decisión sea aceptable para todo el equipo, no que la decisión sea perfecta. Toda decisión puede modificarse, así que probablemente tendrá más oportunidades de hacer sus aportes.
  + Asumir la responsabilidad.
  + Afrontar los problemas más frecuentes en las reuniones de equipo.

**D. Reglas para la confección de la agenda para una reunión:**

*1. Separe las agendas según sea el objetivo de la reunión.*

* Análisis de un problema.
* Toma de decisiones.
* Planificación de servicios o productos de información.

*2. Publique la agenda de la reunión con anticipación.*

Entre 1 a 5 días antes de la reunión publica la agenda de trabajo para que cada participante esté preparado. El 80% del trabajo se lleva a cabo antes del inicio de la reunión.

*3. Establezca los roles en la reunión.*

Para que cada participante conozca cual será su responsabilidad y se prepare de acuerdo a eso.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Plan de acción** | **Recomendaciones** |  |
| **Agenda** | Mantenga agendas separadas según los objetivos de las reuniones (análisis de problemas, toma de decisiones y planeamiento)  Publique con 1 a 5 días de anticipación la agenda.  Publique quienes participaran de la reunión. |  |
| **Estructura** | Reuniones sobre procesos:  Invite sólo a los miembros apropiados de la organización.  Reuniones sobre la misión:  Invite sólo a los miembros necesarios para llevarla a cabo.  Invite de 2 a 9 miembros.  Designe a una persona como responsable. |  |
| **Actas o Memorias de la reuniones** | Reuniones sobre la misión:  Manténgalas simultáneamente con los procesos.  Haga la reunión visible y accesible a todos.  Considere la posibilidad de las reuniones por teléfono o chat (MSN) |  |
| **Dinámica** | Comience las reuniones con la inclusión de actividades. |  |
|  | Siga con sugerencias mediante comunicaciones telefónicas, correo electrónico y/o por chat (MSN) |  |
| **Procedimientos o Técnicas aplicadas a la resolución de problemas en las reuniones.** | Estudio de casos, método SOOP, método OSOP, torbellino de ideas, diagramas de afinidad, matriz esfuerzo-impacto. |  |
| **Facilitador** | Use un facilitador de las reuniones.  Use y proporcione técnicas facilitadoras. |  |
|  | | |

**ii. Minuta.**

Deben seguirse una serie de pasos y considerar las reglas para la correcta redacción y difusión de minutas o actas de reuniones de trabajo:

1. Debe darse simultáneamente con el proceso.
2. Debe estar disponible y al alcance de todos.
3. Debe ser literal respecto a lo sucedido durante la reunión y no modificar su contenido cuando se imprima.
4. Se debe indicar el lugar, fecha, horas de inicio y finalización de la reunión, participantes, y qué función cumple cada uno.
5. Se debe consignar el tema o problema a trata en la reunión, los objetivos.

*Etapas.*

* + Antes de dar comienzo al tratamiento de la agenda se dará lectura al acta de la última reunión realizada;
  + Posteriormente se dará a conocer y revisará la agenda de la reunión que contiene los temas a tratar;
  + Se realizará la distribución de roles en la reunión, en general el Director estará a cargo de la coordinación y acciones facilitadoras de la reunión (líder-facilitador-secretario-anotador);
  + Se establecerá la duración de la reunión en dos (2) horas a partir de su inicio;
  + Se establecerá el propósito de la reunión y explicitará la importancia de la misma, por ejemplo: Intercambio de experiencias y conocimientos que contribuyan a un mejor desempeño de sus responsabilidades y competencias respecto de determinado proceso y/o servicio; Capacitación sobre las últimas mejoras en los procesos y servicios...
  + Se comprobará que todos los presentes hayan entendido la agenda y se fijarán los limites de tiempo para alcanzar cada objetivo.
  + Se analizará en plan de acción de la reunión, el cual se adjuntará a continuación, y se preparará la presentación de los temas por los cuales se realizó la convocatoria.

*Ejemplo.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Objetivos** | **Participantes** | **Características** | **Frecuencia** | **Duración** |
| **Reunión de personal orientada a la revisión de procedimientos.** | Mantener las relaciones entre los empleados.  Coordinar actividades.  Diseminación de información. | Participa exclusivamente el personal de biblioteca: Jefa (Líder-Facilitadora-Secretaria), Asistente de préstamo Turno mañana (Anotadora), Asistente de préstamo Turno tarde. | Son reuniones en las cuales el Jefe revisa el trabajo del personal. | Depende de la necesidad, como mínimo de una (1) vez por mes en horario de trabajo. | Como mínimo dos (2) horas, en el horario de 12 a 14hs. |
|  | Intercambiar experiencias y conocimientos que contribuyan a un mejor desempeño de sus responsabilidades y competencias respecto del manejo del Módulo de Circulación del Sistema de Gestión Integral automatizado de la BDF. |  | El Jefe trabaja para elevar el nivel de sus empleados, mantienen coherencia con las organizaciones de las cuales dependen y con las cuales se relacionan, provee capacitación para elevar el nivel de la gestión. |  |  |
|  | Capacitar sobre las últimas mejoras en la gestión del Módulo de Circulación. |  | Lugar de reunión: sin la presencia de otros empleados, por ejemplo, en la Jefatura de Departamento. |  |  |
|  | | | | | |

Respecto de la dinámica de la reunión: Se fomentará la participación de todos los miembros; se usan de manera repetida cuestiones abiertas; se apoyarán todos los aportes; se compartirán ideas; se escuchará a los demás, pero si se detectan problemas que se deberán afrontar y resolver.

Si se detectan una serie de problemas, se analizarán y se señalará como se solucionarán, utilizando distintas técnicas para la resolución de problemas. Esos problemas no tienen que hacer fracasar los esfuerzos del equipo si el líder de la reunión y el resto de los miembros reaccionan adecuadamente enfrentando los problemas a medida que surgen.

*Ejemplo.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Problemas** | **Acciones** | **Técnicas empleadas para resolver los problemas** |
| Se detectan en la última reunión de personal realizada para actitudes negativas, miembros que no están dispuestos a contribuir positivamente a la discusión. | La Jefa de Biblioteca, Líder-Facilitadora:  Fomenta la participación equilibrada.  Subraya la importancia de trabajar juntos para conseguir los objetivos de la reunión.  Pide la colaboración de todo el grupo.  Resalta los beneficios de las reuniones en general y la importancia de la agenda de esa reunión en particular. | Tormenta de ideas |
| Falta de enfoque: la reunión se extendió demasiado sin alcanzar soluciones. | La Jefa de Biblioteca, Líder-Facilitadora:  Resume las discrepancias y los acuerdos.  Mantiene el momento usando las normas.  Subraya los plazos y el sentido de urgencia.  Revisa la agenda y recalca los límites de tiempo.  Realiza rápidamente asignaciones específicas, incluyendo la preparación de presentaciones para las futuras reuniones.  Da por finalizada la reunión, dejando el resto de la agenda para la próxima reunión. | Tormenta de ideas |
| A los miembros del equipo les resulta difícil asumir sus responsabilidades en la reunión. | Se debe trata que comprendan una serie de aspectos para lo cual las siguientes cuestiones pueden guiarles:  ¿Cuál es el objetivo de la reunión?  ¿Qué elementos específicos queremos que consiga el equipo?  ¿A qué problemas potenciales podríamos enfrentarnos?  ¿Cómo deberíamos resolver esos problemas?  ¿Qué miembros tendrán responsabilidades específicas en la reunión?  ¿Qué recursos (personas, equipos, materiales, información) necesitaremos? |  |

* + 1. ***Roles para la técnica de tormenta de ideas.***

1. Todos participaron.
2. La Jefa coordinó la técnica.
3. A su vez la Anotadora registra por escrito todas las ideas que se generan

***B. Reglas para la técnica de tormenta de ideas.***

1. Se seleccionó el área del tema o del proyecto que era su foco.
2. Se aseguró que todos comprendían el foco.
3. Se dejó algo de tiempo para que todos piensen un poco y reúnan sus pensamientos antes de empezar la interacción.
4. Se marcó un tiempo límite. El sentido de urgencia podría estimular futuros aportes.
5. Se señaló que la Jefa-facilitadora supervisara el proceso mientras que la anotadora recogió las ideas por escrito.
6. Esto hizo que en todo momento el equipo tuviera delante todas las ideas que iban surgiendo y permitiera a los miembros construir sobre la base de las ideas de los demás.
7. Se agruparon las ideas en categorías, lo cual ayudó a eliminar ideas repetidas e hizo más fácil seleccionar las ideas finales.
8. Se aseguró que todos entendieron todas las ideas sugeridas.
9. Se priorizaron las ideas. Si se estaba definiendo un problema (Situación) se priorizaron según la importancia de las ideas, si se estaban generando ideas (Opciones) se tuvieron que priorizar elementos.
10. Por tanto, se seleccionaron las opciones de solución que parecían ser las más apropiadas a cada situación, objetivo y factores de esfuerzo-impacto.
11. Se determinaron el esfuerzo, como la cantidad de tiempo, de horas de reunión, de dinero o de dificultad que supone poner en marcha una idea y el impacto, como es la eficacia total de la idea a la hora de solucionar el problema.
12. Trabajando en equipo, se llegó un acuerdo y a un compromiso, asegurando que el plan de acción estaba completo antes de tratar de poner en marcha ninguna acción.

**I.VII. Relaciones laborales con sindicatos o gremios laborales.**

1. **Retos gremiales.**

* El Sindicato de Trabajadores No Docentes de las universidades nacionales estatales en la UNLP (ATULP) […] trata de lograr un mayor reconocimiento del profesional bibliotecario por parte de las autoridades de la Universidad y la comunidad académica, de tal forma de lograr que se asuma la responsabilidad social que les corresponde dentro de esta organización para contribuir en forma real a su desarrollo. La imagen poco clara del rol no docente que en ocasiones se proyecta a la comunidad y el “difuso” compromiso del sindicato genera algunos fenómenos burocráticos. Los elementos provistos por las estrategias de publicidad y de marketing facilitarían el mejoramiento de dicha imagen, tarea que es responsabilidad de los profesionales bibliotecarios.
* La biblioteca es una organización burocratizada -tal como la institución a la cual pertenece. Los sindicatos proponen como empleados de biblioteca a familiares o conocidos con poco conocimiento del ámbito académico, y cierta falta de idoneidad, o con problemas de conducta. O, en ocasiones, las autoridades envían personal con baja capacitación aún en el agrupamiento por el que ha ingresado, o destina personal de intendencia para promoverlo cumpliendo funciones que no son de su competencia.
* Los “vicios” en la selección de personal en ocasiones se incrementan. Contratar un auxiliar o un bibliotecario diplomado, es más difícil que contratar un empleado de servicios generales –para mantenimiento, porque gremialmente esta visto como un “potencial” peligro inexistente respecto de la situación de otros empleados. Por eso no siempre se permite la selección de candidatos idóneos para cumplir puestos de alta complejidad. No existe en Facultad –por el momento- normas establecidas para medir el rendimiento del personal de biblioteca que es evaluado con parámetros administrativos que corresponden a otros agrupamientos, que desconocen las funciones específicas. Esto se da hace más de 100 años.
* El tamaño de la organización, la falta de jerarquización (los bibliotecarios graduados deberían pertenecer al agrupamiento profesional y no al técnico o administrativa) y otros factores explican los problemas potenciales que tienen estas bibliotecas en lo que hace a la administración de recursos humanos.
* Algunos graduados en bibliotecología sin experiencia laboral, carentes de personalidad y conocimientos adecuados se enfrentan ante la disyuntiva de que su primer puesto en una Biblioteca como la del Departamento de Física, de alta complejidad en su funcionamiento.
* El tamaño de la organización y el carácter de pública influye en que sea un organismo burocrático. Estas características generan administraciones bibliotecarias que están fuera de los esquemas que establecen los principales textos sobre administración, lo cual se podría solucionar aunque sea empíricamente capacitando a los alumnos de bibliotecología en el manejo de personal sindicalizado. Todas son situaciones solucionables, si son tenidas en cuenta con responsabilidad.
  1. **Estrategias para las relaciones.**
* Con base en el análisis de los retos y aprovechando las oportunidades identificadas se propone estrategias de trabajo tendientes a mejorar el ambiente laboral de la Biblioteca del Departamento de Física en materia sindical y se propone una alternativa de solución para vencer los retos mencionados.
* Para lograr un mayor reconocimiento del profesional bibliotecario por parte de las autoridades de la Universidad y la comunidad académica en general, de tal forma que el gremio no docente asuma la defensa de los legítimos derechos de los trabajadores de biblioteca, se debe tratar de mejorar la imagen de la biblioteca y del profesional bibliotecario ante autoridades y sindicalistas.
* Se trata de evitar que el Sindicato gane demasiado poder de tal forma que llegue a tener el control de la organización (incluso determinando quienes deben ser o no promovidos a cargos de mayor jerarquía) debido a diferentes motivos: mala gestión, falta de continuidad de los funcionarios, escasa defensa de la organización como propia. Se debe impedir que nuestro sindicato sea una organización que aboga por los empleados incompetentes y lucha solo por prestaciones que están lejos de representar los genuinos intereses institucionales e individuales.
* Una imagen poco clara en perspectiva -en ocasiones- determina algunos fenómenos burocráticos negativos, que podrían contrarrestarse mediante técnicas de marketing y estrategias de publicidad, tarea que es responsabilidad de los profesionales bibliotecarios.
* Podría invitarse a los delegados gremiales que trabajan en otras bibliotecas de la Facultad o de la Universidad para que conozcan los servicios y productos que se brindan, y mediante la realización de visitas o cursillos breves, por ejemplo, sobre capacitación en la búsqueda y recuperación de información, y así verifiquen las ventajas que proporcionan los procesos de automatización y la implementación de sistemas de gestión integral automatizada no sólo a los usuarios sino también a las tareas del personal de la biblioteca.

* Una forma de mejorar la gestión de biblioteca también podría lograrse, aunque sea empíricamente, mediante la capacitación de los bibliotecarios de planta y de los alumnos de bibliotecología en el manejo de personal sindicalizado, para que estén en condiciones de enfrentar estos retos.
* Para evitar que los sindicatos propongan como empleados de biblioteca a sus familiares o amigos carentes de conocimientos académicos ni idóneos, o con problemas de mala conducta; o que las autoridades envían personal con baja capacitación aún en el agrupamiento por el cual ingresó a la institución o al personal de intendencia para promoverlo, los bibliotecarios graduados de planta y en especial el director debe participar de los concursos para la selección del personal de biblioteca y así disminuir estos vicios.
* Lograr el apoyo por parte de las autoridades de la UNLP para que se establezcan normas para evaluar el rendimiento del personal de biblioteca, evitando que se mida con parámetros administrativos que no son específicos y no corresponden.
* Dado que se cuenta con el apoyo de la comunidad académico científica del Departamento de Física a la Biblioteca, se proponen posibles recomendaciones para solucionar problemas de su personal y mejorar su situación laboral evitando situaciones de injusticia, sin tener un control total del entorno laboral (sindicato) Estas acciones conducen a reducir los vicios administrativos y evitar enfrentamientos con el gremio:
  1. Identificar los vicios de la institución y determinar los que requieren atención prioritaria (falta de cumplimiento del trabajo por parte de loa auxiliares, llegadas tarde...) ya que no se pueden atacar todos simultáneamente, porque el gremio no docente podría intervenir.
  2. Presentar todo cambio de planes, de procesos... primero a los empleados que potencialmente puedan estar de acuerdo, para contar con su apoyo y facilitar la gestión. Los cambios de conducta de personal sólo se alcanzan si se lo intenta en forma individual, en grupo en ocasiones hay un rechazo mayor, y puede llevar a quejas ante el sindicato.
  3. Reconocer el trabajo de los empleados que cumplen y darles mejores responsabilidades, demostrando a los delegados gremiales ésta consideración y la forma cómo se recompensa. Asimismo, llamar la atención de quienes tengan problemas de cumplimiento pero no eximirlos de su trabajo, de tal forma de no recarga al resto con responsabilidades que no les corresponden.
  4. Sistematizar el manejo del personal de biblioteca definiendo roles, redactando manuales de procedimientos... con base en los principios administrativos. Esto facilitará el control del personal y evitará la informalidad y la poca claridad en las normas que impide la continuidad administrativa, por la presentación de quejas innecesarias.

**I.VIII. Cabildeo para fondos y apoyos económicos en universidades.**

1. **Estrategia de cabildeo.**

La Biblioteca como organización social recurre a la estrategia de cabildeo para convencer a las autoridades sobre los beneficios de un Proyecto tratando de lograr un cambio efectivo en la comunidad de usuarios donde la propuesta se llevará a cabo.

Para desarrollar el concepto y estrategia en este manual, se toma el ejemplo de una propuesta que se identifica como *Proyecto de extensión de los servicios bibliotecarios en línea a la comunidad de usuarios de la Biblioteca del Departamento de Física, Universidad Nacional de La Plata (BDF-UNLP)*

*Fundamentación.* La biblioteca contribuye al logro de la excelencia académica, de la investigación y su proyección social a través de la producción de servicios bibliotecarios de calidad enfocados a la satisfacción de las necesidades de usuarios internos y externos. En definitiva, funciona como un servicio de apoyo a toda la comunidad académico, científica y de investigación: investigadores, becarios, docentes, profesionales, estudiantes y autoridades y gestores de la misma organización, proporcionándoles productos y servicios de información, lo que hace que los usuarios reales y potenciales necesitan instancias de formación para lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos.

*Promoción de la participación de la comunidad.* El Departamento de Física mediante sus actividades docentes de extensión ofrece a la comunidad cursos, talleres y conferencias dirigidas a alumnos secundarios y primarios de los colegios y escuelas de la zona tendientes a su captación como alumnos en las carreras de perfil más científico y de divulgación de las ciencias físicas en la comunidad.

*Propuesta de solución a problemas.* A partir de la obtención de un subsidio ganado por concurso en la Fundación Antorchas en octubre de 2003, se ejecutó un Proyecto para el mejoramiento del Área tecnológica de la Biblioteca del Departamento de Física, Facultad de Ciencias Exactas, UNLP (BDF) para la implementación de un Sistema integral de gestión bibliotecaria automatizado iniciado a mediados del año 2004.

A partir de dicho Proyectos y relacionado con los *servicios al usuario*, se ha incorporado una serie de innovaciones que abarcan varios aspectos y obligan a los usuarios a involucrarse activamente en el funcionamiento de dichos servicios. Por ejemplo, en la páginas web se proporciona un *sitio de usuarios personalizado* el cual incluye aspectos tales como: información de gestión (por ejemplo, suspensiones...), préstamos actuales, potenciales suspensiones, reservas realizadas, listas para retiro de material reservado, posibilidad de renovación del material en línea...

Asimismo, se ha incorporado la posibilidad para los usuarios docentes de armar *estanterías virtuales* con bibliografías de sus materias para cada carrera, inclusive con la posibilidad de que las mismas sean compartidas entre carreras, y que el docente previo procesamiento técnico por parte de la Biblioteca pueda hacer disponibles desde dichas estanterías apuntes, trabajos prácticos y todo material de cátedra que considere de utilidad para los alumnos (e-publishing) Ha sido mejorada el área de sugerencias para compra bibliográfica y bajo el concepto de “single point access” se han incorporado los recursos en línea como parte de las consultas al OPAC. En ambos casos, los usuarios necesitan instancias de formación para lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos.

*Determinación y definición del problema específico.* A partir de las pautas para la elaboración de los planes de estudio de las carreras de la Facultad; de la creciente matrícula en las carreras creadas en los últimos 3 (tres) años; el aumento creciente en las actividades de investigación a partir de la nueva creación del IFLP por reunión de los grupos y proyectos de investigación entonces existentes y la creación de nuevos laboratorios; del aumento en la variedad de interfaces de consulta a portales académicos y comerciales relacionados con el acceso a publicaciones científicas; de la disponibilidad de una serie de servicios en línea propios desde el OPAC de la Biblioteca... se desprende que es de suma necesidad la adquisición e instalación de equipamiento informático para:

1. La creación de puestos de acceso a los servicios en línea de la Biblioteca, distribuidos en distintos puntos que permitirán acceder y utilizar los servicios disponibles;
2. Debido a que el Aula de Informática para alumnos está ubicada contigua a la Biblioteca, cerca de la puerta interna de acceso para los usuarios con lugar de trabajo en el Departamento de Física, es que se posibilita puedan administrarse ambos servicios con un aumento mínimo de personal.
3. Organización y ejecución de actividades de capacitación y actualización de los usuarios alumnos, que actualmente se utiliza para el dictado de materias de grado y postgrado, y cursos y seminarios de formación de usuarios docentes e investigadores.
4. Asimismo, su ampliación posibilitará el dictado de cursos y seminarios tanto para alumnos, docentes, investigadores y no docentes, para su capacitación en el uso de los servicios en línea propios y las interfaces de acceso a bases de datos especializadas y otros portales disponibles a través de la Biblioteca electrónica de la SECYT, para el acceso a revistas electrónicas a texto completo. Todos los elementos antes expuestos, justifican la cobertura de las necesidades planteadas que dan origen a este Proyecto.

*Capacidad para influir sobre grupos de poder en la organización y otras instancias.* Está propuesta ha sido consensuada por los distintos claustros académicos teniendo el respaldo de docentes investigadores, alumnos, graduados y no docentes logrando así una mayor consistencia en el pedido.

La Jefatura de Biblioteca tiene llegada a los sectores de poder dentro del mismo Departamento de Física (Jefe de Departamento y Consejo Departamental), integra la Comisión de Biblioteca y las Comisiones Ad-hoc que pudieran formarse para la toma de decisiones puntuales en las cuales se involucre a la Biblioteca (Proyecto para el Fomento del Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Superior)

A partir del éxito alcanzado en el Proyecto Antorchas, la llegada de la dirección de la Biblioteca a las autoridades de Facultad y el Honorable Consejo Académico de FCE y al capacidad para incidir en sus decisiones respecto de las bibliotecas ha sido óptima y permitido la concreción de otros proyectos.

*Capacidad para iniciar un proceso de cambio social que implica una nueva relación con los usuarios y la comunidad.* Como consecuencia de la ejecución de dicho Proyecto surge la necesidad de desarrollar y expandir los servicios en línea mediante la instalación de puntos de acceso a los servicios electrónicos que se brindan, la ampliación del Aula de informática para los alumnos del Departamento de Física situada en un espacio contiguo a la Biblioteca y mejorar las condiciones de seguridad del Área. En este ámbito se continuara el cambio social provocado por la automatización integral de todos los servicios y procesos en las distintas categorías de usuarios que necesitan del apoyo del personal de la biblioteca para el manejo de las nuevas interfases de consulta.

*Objetivo.* El objetivo general del Proyecto consiste en desarrollar y expandir los servicios en línea de la Biblioteca del Departamento de Física mediante la instalación de puntos de acceso a los servicios electrónicos que se brindan; la ampliación del Aula de informática para alumnos, destinándola también a la organización y ejecución de cursos de formación de usuarios.

La Biblioteca recurre a una estrategia de cabildeo para convencer a las autoridades sobre los beneficios de este nuevo Proyecto, tratando de lograr un cambio efectivo en la comunidad de usuarios donde la propuesta se llevará a cabo y la obtención de partidas presupuestarias para su concreción.

A través del proceso de cabildeo se busca alcanzar cambios específicos dentro de las políticas institucionales, involucrando activamente a varios grupos e individuos, en forma abierta y pública, en el cual se manifiesta el derecho de estos grupos para acceder a la información y a los servicios disponibles en la web, en la forma más democráticamente posible, haciendo un uso correcto de los mismos en apoyo a sus actividades académicas y de investigación y ahondando en la adquisición de saberes tanto profesionales como técnicos y fomentando el trabajo de red entre los grupos.

*Análisis del contexto externo para ubicar a los actores con poder de decisión.* A partir del análisis contextual se establece que:

*Entorno educacional y cultural:* La BDF es una de las bibliotecas de la Facultad de Ciencias Exactas de la UNLP, junto con la Biblioteca del Departamento de Matemática y la Biblioteca Central de la FCE, donde funciona la Biblioteca Central de Grado. Los usuarios que concurren a la BDF son además de los investigadores y docentes del Departamento de Física y de otros departamentos de la Facultad de Ciencias Exactas, facultades e institutos de la Universidad Nacional de La Plata; investigadores de otras universidades del país y centros de investigación del país y del resto del mundo mantienen contacto por e-mail, en consecuencia tiene un alto grado de penetración del mercado. Completando la relevancia institucional de la FCE, el Doctorado en Ciencias de esta Facultad ha sido acreditado como A, y recientemente ha instituido Maestrías, algunas en trámite de acreditación, ampliando su oferta de post-grado.

*Entorno referido a la política de investigación científica:* El Departamento de Física es uno de los cinco departamentos que componen la FCE de la UNLP, el cual se destaca por haber alcanzado un alto grado de desarrollo en sus actividades de investigación y postgrado. Globalmente considerada, la producción científica acreditada internacionalmente (Scientific Citation Index-SCI) de esta Facultad constituye más de la mitad de la producción de la UNLP medida con ese parámetro. La producción científica, a la que el Departamento de Física contribuye de manera sustancial, se realiza con menos del 15% del presupuesto contribución del gobierno de la UNLP. Esto refleja un alto grado de eficiencia, aún cuando se sumen los aportes de otras instituciones, tales como CONICET, ANPCyT y CICPBA. Un alto número de sus docentes e investigadores forma parte de Comisiones Asesoras de promoción de la Ciencia, actúan como árbitros de las más importantes publicaciones periódicas científicas, son Miembros de Academias o reciben premios por su destacada producción científica. Por lo tanto, la BDF está altamente posicionada dentro del ámbito de la política científica del país como así también la organización a la cual pertenece el Departamento de Física.

*Entorno económico y social:* La relación de la FCE, y por ende del DF, con el medio económico-social y regional se refleja en la prestación de servicios (con una recaudación de, por ejemplo, $1.400.000 en el bienio 1995-1996) y en las actividades de extensión que realiza: cursos para la actualización de profesionales de la zona y de apoyo a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, cursos y conferencias dirigidos a alumnos de enseñanza polimodal y el ciclo de enseñanza general básica de los colegios y escuelas de la zona para la captación de alumnos en las carreras de perfil científico y de divulgación en temas ambientales para la población en general...

Desarrollo de una estrategia de influencia política sobre los actores con poder de decisión. Se realiza un análisis de las estrategias de ejecución del Proyecto enfocado en tres aspectos: viabilidad, impacto y sinergia.

*Dentro de la viabilidad se consideran distintos enfoques:*

1. *Viabilidad técnica.* El Proyecto requiere un equipo de tres personas: un Jefe de Proyecto, la Jefa de biblioteca, (en la coordinación general); un administrador, el Secretario Departamental (en el manejo de proveedores y suministros, realización de tareas de limpieza, pintura, electricidad...), ambos con experiencia en la ejecución de Proyectos, y un pasante alumno avanzado de bibliotecología para colaborar en las actividades de ejecución y desarrollo del Proyecto.
2. *Viabilidad organizativa.* La Biblioteca y el Departamento en el cual se encuentra inmersa, tiene un Plan de trabajo a largo plazo el cual hace necesaria la concreción del presente Proyecto. Parte de los integrantes del equipo del Proyecto, ya cumplen funciones con responsabilidad dentro de la institución.

En los últimos tres años la Biblioteca cumplido con éxito con un Proyecto subvencionado por la Fundación Antorchas que ha posibilitado la automatización integral de todos sus procesos y servicios. La misma Biblioteca entre el año 1995 y 2004, ha participado desde el inicio de su diseño del Proyecto FOMEC del Departamento de Física, destinado al mejoramiento de la calidad de la enseñanza de las ciencias duras, y en el marco del cual se llevo adelante un Sub-Proyecto para el mejoramiento de la Hemeroteca, que hasta mediados del siglo pasado fue la más importante en la materia en toda América Latina.

1. *Viabilidad económica.* La organización misma y el aporte del IFLP (centro CONICET) que también funciona en el Departamento de Física garantizan los fondos de contraparte necesarios para el cumplimiento de la ejecución del Proyecto y a su funcionamiento en general.
2. *Viabilidad contextual.*

A. Los factores externos que pueden facilitar el Proyecto son:

* Aumento del número de proyectos de investigación en el área en el Departamento de Física;
* Aumento del número de titulaciones tanto en el DF con en la FCE.

Ambos factores hacen necesaria la extensión de los servicios en línea que la Biblioteca brinda, y la posibilidad de organizar cursos para la formación de usuarios es una demanda de los lectores que se viene dando con mayor intensidad desde ha dos años atrás.

B. Los factores externos que pueden dificultar el Proyecto son:

* Falta de presupuestos asignados en forma continua al mejoramiento de equipamiento informático de las bibliotecas universitarias;
* Burocracia en las instituciones para el cobro y pago de aranceles de productos y servicios;
* La falta de una política de información científica hace que las instituciones nacionales que debe llevar adelante proyectos de esta índole, no cuenten con recursos tanto humanos como económicos para mejorar esta situación en forma continua

Estos factores podrían repercutir en forma negativa, aunque la búsqueda de financiamiento externo, se da en forma continua desde siempre en el ámbito del Departamento de Física, permite alcanzar los objetivos institucionales.

*Impacto y Sinergia del Proyecto:* El Proyecto complementa en iniciado en el 2002. Tiene una participación activa el IFLP. Podría ser seguido como guía para otros proyectos en otras instituciones.

De hecho, el último Proyecto ejecutado se ha extendido a otras Bibliotecas con el objetivo de formar una biblioteca digital en ciencias exactas que automatizará los procesos y servicios de 9 (nueve) bibliotecas: Central de la Facultad de Ciencias Exactas, la Biblioteca del Departamento de Matemática, las de INIFTA, IFLYSIB, CINDECA, CIDCA...

*ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACTIVIDADES.*

Para la elaboración de un plan de actividades se consideran las siguientes recomendaciones estratégicas, teniendo en cuenta los enfoques antes citados:

*A. Estrategias generales.*

Divulgación y promoción para:

* Comunicar los objetivos del proyecto a la comunidad académico científica y autoridades de la organización (mediante presentaciones del proyecto realizadas ante los diferentes claustros...)
* Abrir espacio al Proyecto en la opinión de los usuarios (mediante el foro disponible en la página web de la Biblioteca...)
* Facilitar el apoyo de las autoridades de la organización (invitándolos a visitar la Biblioteca para que verifiquen el grado de desarrollo alcanzado, testeen estas posibilidades del sistema...)

*B. Estrategias específicas.*

* Conocer expectativas y demandas de grupos específicos (usuarios internos y/o externos: investigadores, becarios, docentes, alumnos, no docentes, autoridades...)
* Resolver problemas ligados a expectativas.
* Generar espacios de conciliación y logro de apoyo.
* Convenir mecanismos para aplicar soluciones convenidas.

*C. Estrategias organizativas.*

* Diseñar mecanismos de articulación y de cooperación con otras instituciones (alianzas estratégicas
* Definir grupos consultivos (Comisión de Biblioteca), comités interinstitucionales y equipos de seguimiento.
* Tener en cuenta las opiniones de los interesados: la participación de los beneficiarios del Proyecto en su diseño y ejecución logra que dichos beneficiarios se comprometan en mayor medida con los objetivos del proyecto y aumenta la sustentabilidad de los beneficios. Esta participación fomenta una mayor responsabilidad. Los objetivos deben establecerse y los indicadores deben seleccionarse en consulta con los interesados, en procura de una identificación compartida de los objetivos y las metas. Este compromiso se refuerza cuando se logran beneficios en una etapa incipiente. Asimismo, la detección temprana de problemas que se presenten permite adoptar medidas correctivas antes de que los costos sean mayores.

**ii. Plan de acción. Apoyo económico.**

Teniendo en cuenta la estrategia de cabildeo propuesta se diseña un plan de acción para convencer y recibir el apoyo presupuestal por parte de las autoridades correspondientes al Proyecto de extensión de los servicios bibliotecarios en línea a la comunidad de usuarios de la Biblioteca del Departamento de Física, Universidad Nacional de La Plata (BDF-UNLP)

*Objetivos.*

* Completar con fondos provenientes del presupuesto universitario los insuficientes subsidios recibidos de otros organismos de promoción científica por parte de los grupos de investigación de la Universidad, usualmente destinado a la adquisición de libros y publicaciones periódicas en formatos convencionales y no convencionales.
* Lograr la continuidad en el tiempo de las actividades de formación de usuarios, aumentando en número y calidad para cubrir en forma mínima las necesidades de capacitación y actualización en el manejo de interfases de usuario en las distintas especialidades sobre las que se investiga satisfaciendo así una necesidad básica de toda actividad seria de investigación y la formación de grado y postgrado.

*Fundamentación.*

* La incorporación de nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones en el ámbito de la documentación ha originado el surgimiento de nuevos productos, nuevos servicios, nuevas actividades y técnicas de transmisión de la información y nuevas formas de gestión en los servicios de una biblioteca universitaria.
* Frente a estos vertiginosos avances tecnológicos, es cada vez más necesaria la aplicación de herramientas que permitan un mejoramiento en la comunicación y difusión de servicios bibliotecarios, y asimismo, que ofrezcan la posibilidad de satisfacer en forma más adecuada las demandas de información de los usuarios.
* Se recurre a la incorporación de técnicas de promoción y difusión al ámbito de Biblioteca, para comunicar los productos-servicios y ofrecerle al usuario la opción de conocer mejor las posibilidades informativas disponibles. Se asocia está estrategia a las actividades necesarias para lograr la obtención de fondos presupuestarios y se lo relaciona con conceptos tales como publicidad, promoción, ventas, investigaciones de mercado... El marketing, más que un conjunto de disciplinas aplicadas a la gestión empresarial, es un fenómeno social de nuestro tiempo y un elemento esencial para toda organización, al que los servicios bibliotecarios deben recurrir como generadores, transmisores y distribuidores de un recurso como la información.

*Estrategias promocionales.*

* La Biblioteca debe publicar y comunicar sus servicios y productos informativos a través de materiales y actividades informativas y promocionales, sin olvidar que nuestra actividad diaria y el contacto directo con el público, forma parte en sí del proceso comunicativo.
* Se debe establecer un proceso de comunicación eficaz, eligiendo el mensaje, el soporte y el canal adecuados en función del receptor y según las características del segmento con el que estemos trabajando.
* La oferta se tiene que dar a conocer estimulando la demanda, proporcionando al usuario información completa y lo más relevante posible.
* La Biblioteca ofrece muchos más servicios de los que conocen los usuarios. No basta con tener buenos servicios si no los sabemos comunicar, por eso tenemos la obligación de informar sobre los servicios que ofrecemos.
* *Opinión pública.*La opinión del público tiene mucho peso y valor. Se basa en la apariencia de una realidad, en la imagen que proyecta una organización o servicio de sí mismos.
* Las relaciones públicas como técnica auxiliar del marketing, intenta crear, o en su caso mantener un clima de confianza y credibilidad entre la biblioteca y sus usuarios. No es suficiente ofrecer buenos servicios.
* Se debe contribuir a la creación de una imagen institucional coherente con la identidad de la Biblioteca y conformar una opinión pública favorable.
* El usuario tiene la necesidad de ser bien recibido y comprendido, tiene la necesidad de comodidad, de sentirse importante, de no sentirse como un extraño, por tanto debemos hacerle sentir que se está comunicando de forma efectiva.
* *MATERIALES PUBLICITARIOS IMPRESOS.* Se deben elaborar materiales publicitarios impresos en los que se difundan nuestros productos y servicios. Deben tener una presentación sencilla pero atractiva, con un lenguaje acorde al segmento de mercado al que va dirigida.
  + Se podrían establecer dos grupos:
    - *Hojas informativas de carácter general*. Son ideales para alumnos del ciclo básico de las carreras de ciencias exactas, así como usuarios externos que necesitan un primer acercamiento, conocimiento e introducción al manejo y uso de la Biblioteca universitaria, sus colecciones o servicios. En estas *guías* podemos establecer aspectos sobre el funcionamiento general de la Biblioteca: horarios, servicios, condiciones de uso y acceso, reglamento y modalidades de préstamo, ordenación y ubicación de fondos, tipos de materiales... Estas guías se pueden entregar a los usuarios en las presentaciones que se realizan de la Biblioteca al inicio del año lectivo. Sería interesante la utilización del *boletín o revista de la Universidad* para hacer publicidad de estos servicios.
    - *Hojas informativas de carácter específico.* Destinadas a segmentos de mercado específico, con necesidades informativas específicas, para usuarios más especializados y avanzados, o destinadas a la difusión de servicios concretos o especializados como la DSI o Bases de Datos disponibles en Red o en CD-ROM, propias o externas... Los *boletines de sumarios y boletines de novedades* también constituyen una forma de difusión de fondos específicos.
* *MATERIALES PUBLICITARIOS AUSIDOVISUALES.*Los materiales audiovisuales captan y atraen mejor la atención del usuario.

Sería interesante la *edición de CD-ROM de colecciones específicas* o especiales o un *vídeo* en el que se proyecte a los usuarios y mediante la técnica de voz en off, la imagen de la Biblioteca, explicando los rasgos básicos de organización, ubicación física, división de espacios, normas de acceso y uso, instrumentos de control de la información, servicios y productos.

* *PUBLICIDAD ELECTRÓNICA.* Actualmente, la publicidad electrónica es un medio idóneo para la difusión de servicios ya que se puede llegar más fácil y rápidamente a muchas más personas. Se deben aprovechar las posibilidades de promoción a través de las *nuevas tecnologías* y las posibilidades que actualmente brinda *Internet*. El *correo electrónico*, no sólo es un medio eficaz para el procesamiento automático de la DSI o peticiones y suministro de información bibliográfica, sino que a través de él se pueden difundir nuestras actividades y servicios.

En el momento de diseñar la *Página Web de la Biblioteca*, en la que se den a conocer nuestros servicios, es importante que esta reúna requisitos respecto del contenido (presentación de la página, información general sobre la Biblioteca: Historia de la Institución, horarios, condiciones de acceso..., normativa, colecciones o fondo que posee y posibilidades de acceder electrónicamente a los mismos, recursos bibliográficos y documentales e instrucción sobre los procesos de búsqueda: bases de datos en línea, revistas electrónicas..., visitas virtuales a la institución); a nivel formal (presentación atractiva, actualización periódica, estructura sencilla y clara de contenidos, iconos que faciliten y agilicen las consultas, accesibilidad en varios idiomas) Podría utilizarse el *boletín electrónico de la Universidad* para hacer publicidad de estos servicios.

* *PUBLICIDAD y LA FORMACIÓN DE USUARIOS.*Las actividades que forman parte de los *Programas de Formación de usuarios*, tales como visitas guiadas y presentaciones de biblioteca, pueden aprovecharse para comunicar nuestros servicios, y posibilitan explotar recursos y presentar productos y servicios concretos. Por lo tanto, la *Formación de usuarios* está estrechamente vinculada a la difusión de servicios.

En el **ANEXO 2**, se consigna un ejemplo de un ***Proyecto con Plan de acción para solicitud de apoyo económico en la Biblioteca.***

**I.IX. Sinergias institucionales: cómo unir esfuerzos en redes y consorcios.**

**i. Identificación de instituciones para colaboración.**

Se indica a continuación un Listado de organizaciones cooperantes con la Biblioteca del Departamento de Física, Facultad de Ciencias Exactas, UNLP y las áreas en las que se pudiera colaborar o establecer alianzas estratégicas, las cuales más abajo se detallan:

*1. SISBI UBA-Compra centralizada de publicaciones periódicas*

* Desarrollo de colecciones
* Catalogación cooperativa
* Servicios de consulta
* Colaboración para el desarrollo de planes de información y proyectos cooperativos, para evitar la duplicidad derivada de una aplicación indebida de políticas de competitividad

*2. SIU-Base de Datos Unificada (BDU)*

* Catalogación cooperativa
* Servicios de consulta
* Consorcio de información
* Colaboración para el desarrollo de planes de información y proyectos cooperativos, para evitar la duplicidad derivada de una aplicación indebida de políticas de competitividad
* Intercambio de personal técnico, para posibilitar su actualización y capacitación, entre unidades que facilite el reciclaje profesional
* Formación del personal, mediante la realización compartida de cursos, especialmente virtuales

*3. Proyecto ROBLE-UNLP*

* Catalogación cooperativa
* Préstamo interbibliotecario y/o Provisión de documentos
* Consorcio de información
* Servicios de consulta
* Colaboración para el desarrollo de planes de información y proyectos cooperativos, para evitar la duplicidad derivada de una aplicación indebida de políticas de competitividad

*4. BECTY-SECYT*

* Desarrollo de colecciones en línea disponible tanto para DF, UNLP / CONICET
* Servicios de consulta
* Consorcio de información

*5. IFLP-Instituto de Física La Plata*

* Desarrollo de colecciones
* Servicios de consulta

*6. Programa de Intercambio ICTP-TWAS*

* Desarrollo de colecciones

7. PREBI-UNLP

* Consorcio de información
* Préstamo interbibliotecario y/o Provisión de documentos
* Servicios de consulta

8. CNEA-CAC-CAB

* Préstamo interbibliotecario y/o Provisión de documentos
* Servicios de consulta

9. Institutos de la UNLP (INFITA, IFLYSIB, CQUINOR...)

* Préstamo interbibliotecario y/o Provisión de documentos
* Servicios de consulta

10. Archivo Histórico de la Provincia de Buenos Aires

* Cooperación en Conservación y Restauración

11. CAYCIT (Centro argentino de información científica y técnica-CONICET)

* Servicios de consulta
* Consorcio de información
* Colaboración para la edición de productos impresos o electrónicos

ÁREAS EN QUE PODRÍAN COLABORAR: Véase **ANEXO 3**

**ii. Vencimiento de barreras.**

- Dentro de las desventajas que existen en la cooperación bibliotecaria se da el hecho de que el trabajo en grupo obliga a seguir el mismo ritmo que las demás unidades de información cooperantes y a cumplir las normas establecidas por acuerdos, lo que en muchos casos es difícil o hasta imposible para algunas bibliotecas. Deben darse una serie de elementos necesarios para posibilitar la existencia de actividades cooperativas, compartir información, servicios, personal...; establecer convenios que formalicen la cooperación; establecer normas para desarrollar las actividades en forma correcta; una estructura organizativa donde estén representadas todas las bibliotecas cooperantes, infraestructura y medios técnicos, tener objetivos, programas y proyectos en ciertos aspectos comunes y compartidos...

- La burocracia en las instituciones para el cobro y pago de aranceles de productos y servicios lo que dificulta tener algún mecanismo por el cual se cubran los gastos de insumos y del sueldo del personal afectado a esta función.

- No aplican una suficiente promoción a los productos de información que distribuyen, por lo cual, no pueden medir su impacto exacto.

- La falta de una política de información científica hace que las instituciones que deben llevar adelante proyectos de cooperación no cuenten con recursos tanto humanos como económicos para mejorar esta situación. Es decir, existe escaso personal especializado para brindar servicios de excelencia.

***Estrategias para vencer esas barreras.***

- Compartir recursos de información, implica se maximicen para el uso y se minimicen los costes. Por lo tanto, deben incluirse los costes de transporte, comunicaciones, materiales, las horas de trabajo del personal... Esto implica gastos para las bibliotecas, aunque implique un ahorro en adquisiciones, catalogación... por lo cual deben arbitrarse los medios para obtener el apoyo de las autoridades a cargo de la institución mostrando a los mismos y al resto de la comunidad académico científica las ventajas del establecimiento de actividades cooperativas.

- La capacitación de los alumnos de la carrera de bibliotecología y documentación, al igual que del personal en actividad en la BDF para la búsqueda y recuperación de información, para la digitalización de los documentos localizados in situ de los cuales se debe dar la provisión a otras bibliotecas o a investigadores locales.

- Se propone realizar un proyecto de colaboración que permita lograr los de mejora continua en la gestión de los recursos informativos para facilitar el acceso a la misma a los usuarios del área y lograr la satisfacción del usuario. Un re-posicionamiento determina que se necesite realizar la planificación estratégica de la BDF, la gestión de los recursos de información y tecnológicos y fundamentalmente analizar la Matriz FODA. Como resultado de este proceso, la BDF se sitúa en una zona crítica para lo cual se desarrollaron acciones tácticas a cumplir a corto plazo. Una de estas acciones es el empleo de un recurso gerencial que es la colaboración, alianza estratégica o Partnership con la Biblioteca del PrEBi, cuyo objetivo fundamental es lograr la calidad total de los servicios. El proyecto a compartir, se propondría para que sea aprobado por ambas instituciones, por lo que una vez consolidada la asociación, se comenzará en breve la ejecución del mismo teniendo en cuenta el monitoreo de control continuo de cada una de las actividades.

- Con la alianza de recursos materiales y humanos se aspira a lograr, por ejemplo, algunas de las siguientes ventajas cooperativas: Disponibilidad de acceso a información especializada y actualizada; Disponibilidad del Servicio de Traducción de la Biblioteca del PrEBi; Fomento de las Bases de Datos de la BDF; Acceso a la Base de Datos del PrEBi; Acceso a las producciones del PrEBi.

**I.X. Funciones de un director.**

**i. Descripción de funciones para un puesto directivo.**

**A. Funciones directivas.**

- La *dirección* es un proceso por el cual el gestor influye en forma directa y personal en la actuación de sus subordinados, los cuales, a su vez, aportan una retro-información (desde reacciones altamente subjetivas y personales hasta datos cuantitativos) que son vitales para el administrador en sus actuaciones posteriores.

- El director dirige a partir de su trabajo personal y activo, guía y motiva a sus subordinados para obtener un comportamiento adecuado según lo planeado y de acuerdo al puesto de trabajo de cada uno. En algunas bibliotecas es más fácil lograr la motivación y la delegación de funciones, en otras no tanto. Existen barreras como el miedo al cambio, la falta de interés por la tarea, falta de comprensión de lo planeado... lo que determina que motivar al personal sea para el director un desafío.

- Otras funciones directivas serían: seleccionar los objetivos a alcanzar; desarrollar las estrategias para conseguirlos; planear, organizar, coordinar recursos y servicios; diseñar la estructura, dirección y control; y siempre motivar y recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso.

- La *dirección* es un proceso que se desarrolla en los diferentes niveles de la organización; con el propósito de que los fines y los objetivos de la misma se logren a través de las personas que la conforman. Debe involucrarse a todos los niveles (autoridades, subordinados, usuarios, proveedores, colegas...) cada uno con una función de dirección cuya su importancia está, precisamente, en el nivel que ocupe.

- Dirección y liderazgo son cuestiones de relaciones dinámicas interpersonales, entre superior y subordinados; y constituyen el medio por el cual los subordinados comprenden y contribuyen al logro de los objetivos de la organización. No son conceptos contradictorios sino distintos, que no debe n confundirse.

- La dirección implica la idea de conducción. El administrador, gestor o manager tradicional busca conducir, ordena y conduce a sus subordinados hacia el cumplimiento de objetivos prefijados por la organización, considera que la administración es un conjunto de técnicas aprendidas que se aplica en un proceso básico (planificación, organización, integración, dirección y control) Considera a la administración como ciencia y técnica.

**B. Funciones de liderazgo.**

- El liderazgo debe ser parte de la dirección. Lamentablemente, no siempre es así. Cada organización debe buscar el equilibrio entre la dirección y el liderazgo. En algunas bibliotecas el líder formal (el director o jefe) cumple con sus funciones especificas y es seguido por su personal. En otras, el líder informal prevalece, y el director a cargo de la organización encuentra en ocasiones muchos escollos en el cumplimiento de sus funciones.

- Liderar es un proceso para persuadir o influir sobre otras personas obteniendo su seguimiento, motivación y disposición, tambien es el arte de hacer que los demás quieran hacer algo que creemos que debe hacerse. Es el proceso de llevar a un grupo o grupos en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos, sino en foram democrática y participativa.

- El liderazgo, implica la idea de seguimiento. El líder en cambio busca seguimiento; trata de influir en sus subordinados para lograr cambios; abre nuevos caminos y la principal estrategia que utiliza es la motivación. No ordena sino sugiere, influyendo sobre el comportamiento de sus seguidores. Mientras el gerenciamiento es importante, el liderazgo es la base que construye y mantiene a las grandes naciones y a las grandes empresas.

La comunicación es el elemento vital en una organización, sin la cual no existiría. Se manifiesta de muchos modos, como influencia, autoridad o información que fluye a través de las redes formadas por los canales de comunicación. La estructura de la organización es, en sí misma, una red de decisiones y comunicaciones. Tanto la estructura formal de organización como las relaciones informales contribuyen a la comunicación entre los miembros de grupos que trabajan juntos.

La comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada; es el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito.

El propósito de la comunicación, dentro de una organización es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar dela misma. La dirección y el liderazgo necesitan de la motivación y la comunicación para lograr el desempeño deseado por la organización.

La estructura de la organización en sí misma, es una red de decisiones y comunicaciones. La información de cualquier cambio (en la probabilidad que aparezca alguna alternativa en una situación dada) y reduce la incertidumbre en la organización en la medida que ellas se interrelacionen con su entorno interno y externo.

El liderazgo, y la calidad del líder, siempre ha sido un factor muy importante en la vida humana. En los últimos años, surge la necesidad de liderazgo en los puestos de *dirección* pero se evidencian las dificultades para encontrar líderes que ocupen esos puestos. Esta creciente necesidad se halla fundamentalmente en los cambios que se han producido en el mundo de las organizaciones: cambio en la intensidad competitiva, una creciente necesidad de liderazgo en todos los niveles de la organización, las innovaciones tecnológicas y la globalización de la información.

**Unidad II: Liderazgo. Un desafío para cambiar.**

**II.I. Teorías sobre liderazgo.**

**i. Definición de liderazgo.**

El liderazgo es el proceso mediante el cual el director de Biblioteca, con acciones sostenidas en el tiempo, influye sistemática y continuamente sobre un grupo o grupos de personas (las autoridades, el personal, los usuarios, sus colegas, la comunidad...) en el desarrollo de las funciones que realizan, obteniendo su seguimiento, motivación, buena disposición y nivel de aceptación.

Es el proceso por el cual conduce a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos, sino democráticos y participativos para alcanzar los objetivos de la organización. La Biblioteca requiere de un director líder capaz de transformar el status quo de la organización; creativo, con nuevas ideas, que busque mejorarse a sí mismo, comparta una visión, anime al personal, canalice positivamente su posible disconformidad y que esté preocupado por su capacitación permanente, enseñándoles a desarrollar sus habilidades y competencias, para que a través de una autonomía responsable logren una interdependencia de los elementos de la organización.

El director como líder tiene tendencia a buscar nuevos caminos para adaptarse a los vertiginosos cambios de toda índole (económicos, políticos, educacionales, sociales, humanos...) que se dan en la Biblioteca y en la comunidad en la cual se encuentra inmersa, intuye soluciones novedosas y se arriesga en su aplicación. El líder es comunicativo; es capaz de comunicar sus ideas a los demás y de conducirlos tras ellas, asumiendo los riesgos ante el fracaso.

Dentro de los patrones de comportamiento de conducción y liderazgo, el director adopta el que está relacionado con el grado de autoridad ejercida por el superior y la libertad que le otorga a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones. En el modelo adoptado se representan las influencias que imponen el medio ambiente organizacional y el medio ambiente social (sindicatos, responsabilidad social...) El director presenta un problema e indaga la opinión de todos, y si bien los subordinados influyen en su decisión, se reserva la última palabra, tiene una decisión tentativa sujeta a modificación. Los subordinados tienen la oportunidad de sugerir soluciones, aumentándole al administrador sus alternativas, y comprometiéndolos en la toma de decisión. Es conveniente que el director reconozca la posibilidad de alguna resistencia por parte de sus subordinados, y trate de minimizarla marcándoles a los subordinados los beneficios que les reportará aceptarla.

El liderazgo es parte de la dirección; debe existir un equilibrio entre ambos. Se debe considerar que las demás funciones del director son importantes, pero sin un liderazgo adecuado no se podrá conducir a su personal hacia el logro pleno de los objetivos.

**ii. Características del líder.**

Se entiende que un líder debe tener las siguientes características.

* + 1. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
    2. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura, aspecto, voz...)
    3. Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o es más brillante, o mejor organizador, posee más tacto, el más agresivo, más bueno...
    4. Cada grupo elabora su prototipo ideal, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos.
    5. El líder debe *organizar, vigilar, dirigir* o simplemente *motivar* al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también *carisma*.
    6. Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Capacidades** | **Atributos** | **Habilidades** |
| Aptitud crítica  Argumentativo  Respeto por las diferencias  Solidario  Disponibilidad al diálogo  Objetivo  Buen oyente  Espíritu empresarial  Tolerante  Laborioso  Analítico  Justo  Flexible  Estudioso  Cortés  Integro  Motivador  Creativo  Trasciende a los demás  Original, auténtico  Inspira confianza  Busca el bien común  Trabaja en equipo  Comprometido, responsable  Ejemplar, carismático  Trabaja a largo plazo  Emprendedor  Agente de cambio: busca la mejora continua  Alta vocación de servicio  Excelente comunicador | Liderazgo pro-activo  Autodisciplina  Análisis y síntesis  Resolución de problemas  Trabajo en equipo  Integración de conocimientos  Comunicación oral y escrita  Adaptabilidad  Buen juicio (Prudencia)  Conocimientos administrativos (Estratégicos)  Confianza  Simpatía  Facilidad de enfoque  Sentido del éxito  Autocontrol  Autoridad  Analítico y moderador  Motivante  Generador de ideas  Sentido de la propiedad (Empresa)  Creativo  Investigativo  Vocación al triunfo | Sentido de la responsabilidad  Iniciativa  Entusiasta  Justo  Equilibrado  De ejemplo  Disciplina  Arriesgado  Orientado hacia la gente  Buena memoria  Buen vocabulario  Conciencia  Creativo  Motivador  Franco  Sincero  Fraternal  Sencillo  Lealtad  Tacto  Amable  Receptivo |
|  | | |

En la siguiente tabla se consignan los nombres de 10 líderes que admiro en distintas áreas del conocimiento, bibliotecología, educación, el arte o la sociedad en general... indicando también las características que considero sobresalientes en dichas personas.

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del Líder / Área del conocimiento** | **Características** |
| Sábato, Ernesto / Literatura | Se atreve a salir de lo convencional, es creativo. |
| Busca nuevas formas de ver la realidad que nos rodea. |
| Favaloro, René / Medicina | Tuvo vocación de servicio. |
| Estuvo comprometido con el reto de incrementar el valor de la comunidad a la que sirve. |
| Baran, Enrique / Química | Irradia energía positiva. |
| Dirige su vida de forma equilibrada. |
| Couture de Troitsmoints, Roberto / Bibliotecología | Pionero por naturaleza. |
| Creativo, innovador. |
| Oulet, Paul / Documentación | Pionero por naturaleza. |
| Se atrevió a salir de lo convencional, innovador. |
| Sarlo, Beatriz / Sociología - Pedagogía | Aprende continuamente. |
| Tiene vocación de servicio. |
| Savater, Fernando / Filosofía - Literatura | Se atreve a salir de lo convencional, es creativo. |
| Cree en los demás. |
| Barylko, Jaime / Pedagogía – Psicología | Creyó en los demás. |
| Buscó nuevas formas de hacer las cosas. |
| Kundera, Milan / Literatura | Está comprometido con el reto de incrementar el valor de la sociedad en la cual vive. |
| Creativo, innovador. |
| Serrat, Juan Manuel / Música | Está comprometido con el reto de incrementar el valor de la sociedad en la cual vive. |
| Creativo, innovador. |
|  | |

El líder bibliotecario considero deberá tener y mantener las características de: iniciativa, adaptabilidad, flexibilidad, apertura a los cambios, pro-actividad, empatía, confiabilidad, credibilidad, creatividad, vocación de servicio, buen sentido del humor, capacidad para el aprendizaje continuo, promoción del trabajo en equipo e interdependencia.

Además deberán desarrollar características tales como: alcanzar una mayor influencia sobre los superiores y una conciencia sociopolítica en la comunidad de usuarios; logra una mayor efectividad en cumplir con las demandas de trabajo; crear equipos con mejor y mayor desempeño; fomentar la lealtad, el compromiso y la responsabilidad en el ámbito laboral; incrementar la motivación y deseo de trabajar duro; logra que el personal se involucre más con la institución y las funciones inherentes a su cargo, reduciendo el número de ausencias y faltas; aumentar la cantidad y calidad de los productos y servicios bibliotecarios.

**II.II. Retos de liderazgo en bibliotecas de América Latina.**

* + 1. **Retos de liderazgo en bibliotecas.**

A continuación se consigna un cuadro sobre los retos y las oportunidades que se enfrentan en materia de liderazgo en la Biblioteca considerando que está inmersa en América latina.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Liderazgo bibliotecario en América Latina** | | **Retos** | **Oportunidades** |
| **Respecto del entorno externo (sociedad)** | | -Múltiples ofertas de educación a distancia.  -Educación para la vida en sociedad.  -Multidisciplinariedad de las ciencias.  -Cambios de paradigmas: comunicación del conocimiento, aprendizaje, cambios constantes...  -Explosión informativa.  -Crecimiento de costos de los equipos e insumos.  -Presupuestos limitados. | -Reconocimiento dentro de la comunidad académica y la sociedad, a partir del mejoramiento de su imagen.  -Mantener un alto nivel de credibilidad personal.  -Adquisición de conocimientos específicos y transversales necesarios para enfrentar los nuevos paradigmas de la profesión bibliotecaria. |
| **Respecto del entorno interno (Universidad, autoridades, sindicatos, proveedores...)** | | -Misión no compartida por toda la comunidad universitaria.  -Algunas operaciones basadas en tradiciones y falta de adaptación a los cambios.  -Burocracia universitaria.  -Estructura organizacional en archipiélagos o islas.  -Procesos administrativos centrados en las funciones académicas.  -Visibilidad de los profesionales bibliotecarios dentro de la organización.  -Demandas de transparencia y de evaluación sin burocracia.  -Información no considerada como un recurso indispensable.  -Imagen del profesional bibliotecario.  -Capacitación limitada del personal en actividad.  -Bajos Sueldos.  -Incremento del número de usuarios.  -Establecimiento de proyectos de cooperación.  -Innovaciones y discontinuidades tecnológicas.  -Mercado informacional competitivo en transición.  -Ordenamiento de las finanzas e inversiones. | -Desarrollo de su autoridad.  -Crecimiento personal.  -Responsabilidad amplia.  -Adquisición de conocimientos transversales.  -Reconocimiento dentro de la comunidad académica.  -Visibilidad dentro de la pirámide organizacional.  -Poner en juego y hacer efectivas las características de líderes relacionadas con ser:  .Más efectivos en el cumplimiento de las demandas laborales.  .Más exitosos en representar la Biblioteca ante las autoridades.  .Fomentar la responsabilidad, el compromiso y la lealtad en forma continua.  .Promover niveles altos de involucramiento en la institución  .Aumentar la cantidad y calidad de los servicios y productos bibliotecarios.  .Mantener un alto nivel de credibilidad personal. |
| **Respecto del entorno interno (Usuarios, empleados)** | *-Bibliotecas digitales*  *-Documentos electrónicos en línea*  *-Usuarios con mayores habilidades en el manejo de las TIC’s*  -Imagen del profesional bibliotecario frente al usuario.  -Incremento del número de usuarios reales y potenciales.  -Beneficio de la identificación de valores, la visión, misión, objetivos y metas de la organización.  -Establecimiento de una conducta ética, fuertes normas sobre el trabajo y la custodia de los bienes patrimoniales.  -Consenso de ideas y participación en la toma de decisiones. | | **Respecto de los usuarios:**  -Desarrollo de su autoridad.  -Responsabilidad amplia.  -Reconocimiento dentro de la comunidad académica.  -Visibilidad dentro de la pirámide organizacional.  Poner en juego y hacer efectivas las características de líderes relacionadas con ser:  .Más efectivos en el cumplimiento de las demandas laborales.  .Crear equipos de trabajo con mejor desempeño, con participación de los distintos claustros.  .Fomentar la responsabilidad, el compromiso y la lealtad en forma continua.  .Promover niveles altos de involucramiento en la institución  .Aumentar la cantidad y calidad de los servicios y productos bibliotecarios.  .Mantener un alto nivel de credibilidad personal. |
| **Respecto de los subordinados:**  .Ser cabeza de equipo  .Desarrollo de su autoridad  .Crecimiento personal  .Responsabilidad amplia  .Adquisición de conocimientos transversales  .Poner en juego y hacer efectivas las características de líderes relacionadas con ser:  .Más efectivos en el cumplimiento de las demandas laborales.  .Crear equipos de trabajo con mejor desempeño.  .Fomentar la responsabilidad, el compromiso y la lealtad en forma continua.  .Incrementar la motivación y deseo por trabajar “en serio”  .Promover niveles altos de involucramiento  .Aumentar la cantidad y calidad de los servicios y productos bibliotecarios.  .Reducir el número de ausencias y faltas del personal a cargo.  .Mantener un alto nivel de credibilidad personal. |
| .Reconocer las contribuciones mostrando aprecio por la experiencia individual  .Celebrar los valores y éxitos creando un espíritu de comunidad.  .Identificar sus valores personales.  .Ser un ejemplo y alinear acciones con valores compartidos.  .Imaginar y posibilidades desafiantes.  .Incluir a otros en una visión común, apelando a aspiraciones compartidas.  .Buscar oportunidades mediante formas innovadoras de cambio, crecimiento y mejoramiento.  .Experimentar y tomar riesgos generando constantemente pequeños triunfos y aprendiendo de errores.  .Promover la colaboración mediante la promoción de individuos cooperativos y construyendo confianza.  .Fortalecer a otros compartiendo poder y discreción. |
| **Oportunidades del líder bibliotecario respecto de sí mismo:**  -Identificar fortalezas personales.  -Integrar al personal alrededor de valores clave.  -Hablar sobre los valores compartidos con entusiasmo y confianza.  -Enseñar y reforzar por medio de símbolos.  -Ejemplificar con parábolas o historias, incluyéndolas en las agendas de reuniones.  -Hacer preguntas.  -Llevar una memoria.  -Pedir auditorias personales. | | | |
|  | | | |

Efectivamente, se considera que uno de los principales retos en las bibliotecas universitarias y académicas de Latinoamérica, es lograr el reconocimiento de los profesionales bibliotecarios dentro de la comunidad académica y la sociedad, a partir del mejoramiento de la imagen del profesional bibliotecario. Debe también, mantenerse un alto nivel de credibilidad personal y adquirir conocimientos específicos y transversales necesarios para enfrentar los nuevos paradigmas de la profesión.

No siempre el director de la biblioteca es el líder. Si bien dirección y liderazgo deberían ir juntas, en ocasiones el líder formal no es el verdadero líder. Debemos lograr que nuestros profesionales bibliotecarios a cargo de funciones de dirección sean lideres dentro de las organizaciones latinoamericanas.

Considero entonces, que las características que se requieren del líder en las bibliotecas latinoamericanas podría centralizarse, según lo indicado por Jesús Lou en *“Capital humano y liderazgo”*  en:

1. Ser modelador del camino, identificando valores personales y constituyéndose en ejemplo alineando valores compartidos.
2. Inspirar una visión compartida, imaginándose retos y posibilidades desafiantes.
3. Desafiar el proceso, buscando oportunidades mediante formas nuevas que impliquen cambio, crecimiento y mejoramiento.
4. Permita actuar a otros, facilitando la colaboración, promoviendo individuos y construyendo confianza.
5. Motivar el corazón, reconociendo contribuciones y esfuerzos, reconociendo la experiencia individual, celebrando valores y victorias, y principalmente creando espíritu de comunidad.

Los cambios de paradigmas en la comunicación del conocimiento y el aprendizaje, la explosión informativa, las innovaciones tecnológicas… hacen necesario que nos mantengamos actualizados y capacitemos a personal a cargo nuestro, para lograr el reconocimiento dentro de la comunidad académica y de nuestros pares; logra un mayor nivel de compromiso e involucramiento con los objetivos de la Biblioteca y de la organización donde servimos y mantener un alto nivel de credibilidad personal, son aspectos a tener en cuenta en el estilo de liderazgo...

Respecto de nuestro personal, como líder se debe reconocer las contribuciones que realicen mostrando aprecio por la experiencia individual, celebrar los valores y éxitos creando un espíritu de comunidad, identificar sus valores personales, ser un ejemplo y aunar valores compartidos, imaginar y posibilidades desafiantes, incluir a otros en una visión común, apelando a aspiraciones compartidas... en definitiva, buscar oportunidades mediante formas innovadoras de cambio, crecimiento y mejoramiento...

Experimentar y tomar riesgos generando constantemente pequeños triunfos y aprendiendo de errores; promoviendo la colaboración mediante la promoción de individuos cooperativos y construyendo confianza; fortaleciendo a otros compartiendo poder y discreción...

Resumiendo, un buen líder de las bibliotecas latinoamericanas, debe trabajar dejando de lado el individualismo y promoviendo valores y acciones cooperativas, con visión de futuro, y haciendo que cada individuo comparta los logros de la unidad de información en la que se encuentre trabajando.

* 1. **Tipo de líderes.**

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

El estilo de liderazgo está referido al patrón de conducta de un líder, según la percepción de los demás, y corresponde a todo aquello que el líder hace para conducir a un grupo a alcanzar las metas. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación; de estas condiciones depende el éxito de la tarea aunque ya ha quedado claro previamente que si no hay influencia no habrá liderazgo. Cuando se sigue un tipo de liderazgo dentro de una organización, gran parte de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

La habilidad técnica es la capacidad para poder utilizar a favor del grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y enfrentar problemas. La habilidad humana es aquella que permite la influencia en las personas, considerando los principios de comunicación y motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo. La capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la organizaciones es la que se identifica como habilidad conceptual. Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma óptima siempre y cuando sea reconocido por su grupo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Líder autócrata** | **Líder participativo** | **Líder liberal** |
| Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado.  La decisión se centraliza en el líder.  Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.  La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.  El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. | Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.  No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.  Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.  El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.  Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.  Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador.  Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. | Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones.  Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de, que se haga bien”.  Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.  Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.  Evidentemente, el subordinado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. |
|  | | |

Existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas.

La mayoría de los autores y administradores ha dado énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo liberal que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos.

En la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Por lo general, se recomienda que el administrador tenga en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Es decir, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Según Covey (1997), el liderazgo se clasifica en: *coercitivo, utilitario* y *centrado en principios,* por el tipo de poder que se ejerce.

El liderazgo se puede a su vez clasificar en distintos niveles de acuerdo con Dorrego (2002):

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipos de liderazgo** | **Características** |
| **Liderazgo por título** | Es el nivel más bajo que quizá implique la ausencia misma del liderazgo, porque éste se obtiene por nombramiento.  Su única influencia proviene del título que la persona tiene.  Generalmente se adquiere cuando se es jefe y ejerce su autoridad basado solamente sobre su título o porque ha sido nombrado para su cargo.  Algunas características de este tipo de personas son:  *a)* Es muy inseguro, no llega a ser líder por haberse ganado el respeto y la admiración de sus subordinados o por permitirle que influyan en sus vidas.  *b)* Es posible que se sienta amenazado por cualquier persona que parece desarrollarse como persona o como líder, porque siente que si uno lo hace mejor, pueden perder su posición.  c) Es débil, porque no se sigue a un líder en esta posición más allá de lo que su título demanda. |
| **Liderazgo por relación** | Es un vínculo creado con las personas a nuestro alrededor.  Es el nivel en la cual las personas saben cuán importante eres para ellos y a partir de eso ejerces influencia.  El liderazgo no comienza con reglas, pero comienza y florece con relaciones significativas porque todos nosotros tenemos una parte emocional.  a) Es más fácil permitir que tu familia influya en tus decisiones y que les concedas la autoridad para hacerlo. Aún cuando es importante reconocer que cuando ya eres una persona madura esperas que el estilo de toma de decisiones te permita también decidir... de lo contrario se generaría una inconformidad entre las personas que se piensan "sometidas". |
| **Liderazgo orientado hacia resultados** | En éste las personas se unen para lograr una misma meta u objetivo.  Aquí es donde se empiezan a ver resultados.  Algo que resalta en este nivel es la integridad del líder.  Lo que el líder dice, él lo cumple. Porque de otra manera, no habrá razón para llegar al objetivo.  Llega un momento en todo liderazgo en que se deben ver resultados.  No se puede dirigir por sólo dirigir. Debe haber un propósito, algo por lo cual los demás puedan unirse a cumplir, una visión y cuanto más grande mejor.  Es probable que se le tache de inhumano porque está enfocado en los procesos y procedimientos.  En el tipo de líderes orientados hacia los resultados es importante considerar la habilidad de relacionarse, y en ese sentido depende de la forma en la que busca obtener las metas en relación a su equipo, con mayor o menor dirección, pero buscando la eficiencia ante todo conduciendo al grupo hacia la madurez para que entre sus integrantes puedan tomar decisiones.  Los tipos de líderes de acuerdo con esta variable son:  ***Directivo:*** Informa a sus subordinados lo que espera de ellos, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta cómo hacer lo.  ***Apoyador:*** Es amistoso. Accesible, de buena voluntad, cercano a las necesidades de los subordinados; es cálido.  ***Participativo:*** Consulta con los subordinados, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.  ***Orientado hacia el logro:*** Pone los retos, espera que los subordinados tengan altos niveles de desarrollo, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza; responsabilidades, busca esfuerzos sucesivos y mayores retos.  Quizá pueda preguntarse ¿qué es lo mejor? Y lo mejor depende de las condiciones del grupo y su propia madurez. Lo que sí es factible afirmar es que lo deseable es que el líder vaya modificando su forma de ejercer el control, de la toma de decisiones y conducción del grupo de acuerdo con la evolución del mismo. |
| **Liderazgo por desarrollo humano** | Un buen líder se distingue de los demás cuando empieza a desarrollar a las personas que le rodean.  Toma a los suyos y los eleva del lugar en donde se encuentran a un nivel superior.  a) Tiene confianza en sí mismo y no tiene temor de que otra persona se pueda desarrollar más allá de él. En este nivel, el líder quiere ver un verdadero desarrollo del potencial que hay en los que le rodean.  *b)* Cualquiera puede ejercer su poder sobre las demás personas, pero un líder hace surgir poder en los demás. Cualquiera puede mandar a otro, pero un buen líder capacita a otros para que puedan cumplir con su labor.  c) Hay un crecimiento en los que le rodean, lo que significa que hay un crecimiento en el líder también y no desarrolla seguidores sino que desarrolla más líderes. |
| **Liderazgo personal** | Este es el nivel más alto que una persona puede tener, ya que las personas le siguen tan sólo porque es él. Se ha probado, la gente ha visto su integridad, ha admitido sus errores, ha creado relaciones y ahora la gente le sigue por ser quien es.  Ciertamente este nivel se alcanza con el tiempo. |
|  | |
| **Liderazgo democrático VS. Liderazgo autocrático** | El liderazgo también se puede clasificar de acuerdo con la forma en la que se toman las decisiones, es decir el manejo de la autoridad de manera demócrata o autócrata donde la principal variante es la distribución del poder desde el control absoluto por parte del "líder" hasta el ejercido por del grupo.  USO DE AUTORIDAD y LIBERTAD DE LOS SUBORDINADOS:  El líder toma la decisión y la anuncia.  Presenta ideas e invita al cuestionamiento.  Presenta el problema; pide sugerencias; toma la decisión.  Presenta una decisión tentativa sujeta a cambios.  Define límites al grupo; toma la decisión.  Los subordinados tienen facultades de decisión dentro de los límites definidos  Vende la decisión. |
| **Liderazgo situacional** | Cuando el liderazgo se pasa al extremo de basarse en las circunstancias.  El líder asume diferentes posiciones como: tomar y controlar; dar y apoyar; mantener y negociar, y adaptar y negociar.  Esta forma de asumir el liderazgo implica pros y contras, por lo que antes de optar por este tipo de liderazgo vale la pena valorarlo |
|  | |

Según Goleman, Boyatzis & McKee (2002) los estilos de liderazgo pueden ser agrupados en la siguiente clasificación: *visionario, de apoyo, afiliativo, democrático, autoritario* y *timonel* (el que reta y guía) o conocido como *imitativo*. Los dos últimos generan discordancia más que resonancia de acuerdo con los autores.

De manera que el estilo de liderazgo más adecuado o más eficiente, será aquel que le permita al líder trabajar con el grupo. Habrá ocasiones en que será necesario adoptar posiciones intermedias dependiendo del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores. El líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten, tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde.

**II.III. Lo que se espera de un líder bibliotecario en universidades.**

* + 1. **Teorías de dirección.**

En el cuadro que se consigna a continuación se comparan las características de cinco teorías administrativas desde el punto de vista de Liderazgo relacionadas con la práctica de dirección en la biblioteca:

1. Administración clásica.
2. Enfoque conductual.
3. Teoría de la motivación.
4. Escuela matemática.
5. Teoría de la calidad total.

|  |  |
| --- | --- |
| **Teorías administrativas (cuadro comparativo)** | |
| **Teorías** | **Comparación / Características** |
| Administración clásica | -En la Teoría clásica F. Taylor aplicó el método científico al estudio sistemático de trabajo humano, en especial a las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción; se percató del principio de universalidad de la administración.  -Se elaboró un método para estudiar los tiempos y movimientos en el trabajo, concluyendo que: a) no existía ningún sistema efectivo de trabajo; b) no existían incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo; c) las decisiones eran tomadas autoritaria y empíricamente más que por conocimientos científicos; d) los trabajadores eran incorporados al trabajo sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.  **-Algunos de estos aspectos, se dan en el ámbito de las bibliotecas universitarias, en las cuales los miembros del personal no siempre acceden a sus cargos por vocación de servicio y con los conocimientos necesarios para cumplir sus funciones.**  -Dentro de sus principales aportes, Taylor da una serie de principios de dirección de operaciones, analizados desde el punto de vista del Liderazgo:  -Proporcionar incentivos salariales: cada empleado que exceda el mínimo de producción requerida deberá recibir un incentivo económico proporcional al excedente; sostiene un sistema de premios y sanciones, es benevolente autoritario. **Este sistema de incentivos se aplicó en la UNLP en forma correcta hasta mediados de la década de los ’90, pero luego se fue deteriorando. El gremio no–docente no “permitía” que se diferenciaran a los empleados cumplidores de los que no trabajaban.**  -Planificación centralizada: sostenía que la planificación debería ser realizada exclusivamente por los directivos debido a su gran importancia, y el trabajo operativo a los obreros; menospreciando en principio la creatividad de estos últimos, es autocrático y autoritario. **En el ámbito de Biblioteca se respeta a todos y a cada uno de los empleados, pero dadas las competencias y habilidades de los subordinados, hace que el poder siga concentrado en el Jefe-Director-Líder, aunque se trata en forma permanente de capacitar para delegar funciones.**  -Integración del obrero al proceso: En este principio se rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión del operario; puesto que no se logrará obtener la calidad esperada, es de consulta, aún no participativo. **En la Biblioteca se consulta y da participación en cada proceso planificado.**  -Taylor considera que la autoridad genera responsabilidad, y es el **líder** quien detenta exclusivamente el poder; está a cargo de la planificación y el cumplimiento de los objetivos fijados; otorga importancia al seguimiento o control de las operaciones por parte del **líder**. **Sin duda la autoridad genera responsabilidad, pero cada uno de los empleados debe asumir la responsabilidad que le corresponde dentro de la Biblioteca.**  -Taylor tiene en cuenta la creación de un clima ideal de trabajo, en pos de una mayor producción; considera las habilidades, aptitudes y competencias personales y da importancia a la rotación de personal en sus tareas, a las relaciones interpersonales, pero considera que **el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la organización, todos aspectos que se dan y deben mantenerse en la Biblioteca.**  **-Se determina el tipo de Liderazgo basándose en la preocupación por la producción, calidad de decisiones, políticas... Es una administración autocrática de tareas y autoritaria en cierto aspectos, los administradores se preocupan principalmente por las operaciones eficientes, no tienen mucha preocupación de las personas, si bien son consultados en algunas decisiones. Este estilo no se da en la Biblioteca, pero en ocasiones, se da a nivel de la conducción de la organización en la cual está inmersa.** |
| Enfoque conductual | -El enfoque conductual, humanista o humano relacionista, da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las organizaciones, al considerar que la administración debe adaptase a las necesidades de los individuos que la integran. Este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones, y sus necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa; otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa.  -Las investigaciones se basaron en la selección de personal elaborando pruebas (tests) para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas.  -Se estudió el rendimiento bajo diferentes condiciones ambientales, psicológicas y de grupo, valiéndose de estudios sobre motivación, participación, grupos...  -Su aporte a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en está escuela.  **-Considero que si bien es indispensable considerar el recurso humano como una de las materias primas esenciales, este enfoque tiene desventajas, ya que el idealismo respecto a las relaciones** humanas lleva en muchas ocasiones a descuidar el aspecto técnico; el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.  -D. McGregor en su Teoría X-Y confirma que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son los valores culturales de los que ejercen el mando y la supervisión o la dirección de los subordinados.  -Su teoría se basa en dos concepciones: a) En la teoría de M. Weber de los valores y acciones, afirmando que los valores culturales de los supervisores con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar; b) En la tesis de Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.  -Clasificó a las personas en dos tipos: 1) Supervisor "X": pesimista tradicional o Tayloriano, con poca confianza en el trabajador. Dice que las organizaciones tradicionales parten de tres postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta, los cuales mencionamos a continuación: 1) La gerencia en la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en intereses de sus fines económicos; 2) Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización; 3) Sin esta intervención de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes, respecto a las necesidades organizacionales. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas.  **-Desde el punto de vista del Liderazgo, el estilo es autocrático, autoritario; el líder detenta el poder en forma exclusiva; tiene en cuenta la motivación del personal, pero parte de la base de considerar que al hombre por naturaleza no le gusta trabajar y que la mayoría de las personas son obligadas a hacerlo, aún, son sometidas a “castigos” para que cumplan con los objetivos organizacionales.** Esta teoría es pesimista, estática y rígida, considera que los empleados son irresponsables, perezosos y prefieren que se los dirija.  -**Si bien considero que el líder autocrático no logra obtener los mejores resultados en una organización, en ocasiones es el único en condiciones de resolver los problemas, y también es cierto que en un muy alto % el personal de las bibliotecas universitarias, al menos en el ámbito de la UNLP, no son muy afectos a trabajar.**  2) Supervisor "Y": es el optimista con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano, el que piensa que sé auto realiza en el desempeño de sus tareas; a) En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho; b) Estas necesidades ya no son motivadores del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque sostiene que una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta; c) El hombre cuya necesidad se frustra está enfermo, lo que tendrá consecuencias en su conducta. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de autorrealización.  **-Desde el punto de vista del Liderazgo, dentro de está teoría el estilo es de consulta y participativo. Si bien el líder detenta el poder, las personas aplicarán auto-dirección y autocontrol para el logro de los objetivos de la organización a la cual pertenece; tiene en cuenta la motivación del personal, pero ahora considera que al hombre por naturaleza le gusta trabajar y piensa en auto-realizarse en su trabajo; considera las necesidades, las condiciones de trabajo y tiene en cuenta que el descanso o juego es muy importante dentro de las tareas. Es una teoría positiva, que considera que el control externo y la amenaza de castigos, no son los únicos medios de producir esfuerzos hacia los objetivos organizacionales; los empleados no sólo aceptan la responsabilidad, sino que la buscan; tienen capacidad de aplicar la imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales y el grado de compromiso con los objetivos es proporcional a las recompensas relacionadas con sus logros. Sin dudas, considero que uno de los estilos con el cual se alcanzan mejor los objetivos de la Biblioteca y de la organización a la cual sirve.** |
| Teoría de la motivación | -A. Maslow sobre la jerarquía de las motivaciones humanas sostuvo que las necesidades son el motor del hombre. Establece que la naturaleza humana posee, necesidades básicas (Fisiológica, surgen de la naturaleza física: necesidad de alimento, vestido, reproducción... están más en la vida vegetativa que en la vida psicológica) y cuatro de crecimiento que le son inherentes (De seguridad, la persona debe perder el miedo al medio ambiente y a las condiciones futuras; Amor o pertenencia, son deseos de relacionarse afectivamente con otras personas. Una vez cubierta la necesidad de seguridad, parte de está, surge la necesidad social de identificación o reconocimiento por parte del grupo, creando compromiso y cierta competencia entre los miembros; De autoestima, necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, de logro, competencia y la necesidad de estimación ajena; se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia...; De realización personal, es el deseo de toda persona de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad) Estas necesidades se satisfacen en el orden enumerado; cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, se activa la número dos y así sucesivamente.  **-Desde el punto de vista del Liderazgo, dentro de está teoría el estilo tiene en cuenta que la satisfacción de las necesidades humanas mueve la organización; considera que cuando las personas han cubierto suficientemente sus necesidades básicas, se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. La satisfacción las necesidades no se distingue fácilmente, se mezclan, se confunden en complejas formas de satisfacción determinadas en gran parte por la organización y la sociedad. Su teoría es base de los aportes de McGregor, enfoque en el cual el líder sigue un estilo participativo y de grupo, en el cual el administrador confía en sus subordinados, hay más recompensas y menos castigos.** |
| Escuela matemática | -Dentro de la Escuela matemática, cuántica o de investigación de operaciones, aparecida en la era de la cibernética y las escuelas de sistemas sociales, considero la aplicación de una función muy importante para el director o **líder**: la Toma de decisiones. Se dice que existe un problema cuando en la biblioteca un plan sale de los límites o del control. En ese caso, es necesario plantearse la situación; originando así el proceso de toma de decisiones.  **-Dentro del las características que debe tener un líder está la del poder en la toma de decisiones. Los verdaderos líderes deben tomar decisiones consistentes con un sistema de valores expresado y no desviarse cuando piensan limitadamente o se basan en lo que la decisión puede producir para ellos personal o políticamente.**  **-El liderazgo también se puede clasificar de acuerdo con la forma en la que se toman las decisiones, es decir el manejo de la autoridad de manera demócrata o autócrata donde la principal variante es la distribución del poder desde el control absoluto por** parte del líder hasta el ejercido por del grupo. |
| Teoría de la calidad total. | -Calidad total es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una organización, elevar en forma consistente e integral la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. **Teoría aplicada en la BDF.**  **-La calidad no implica sólo que un producto, proceso o servicio esté bien hecho; es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación en el uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción del usuario; es la resultante total de las características del producto y/o servicio respecto de la mercadotecnia, su diseño y mantenimiento, por medio de las cuales se satisfacen las expectativas del usuario.**  -E. Deming destaca la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad. Establece una serie de principios de la calidad, que son las bases, pasos o fundamentos que sirven para guiar todas las acciones encaminadas al mejoramiento continuo. Propone 14 principios para la planeación, implementación y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad.  **-El estilo de Liderazgo propuesto es democrático y participativo, y elimina el principio de las cuotas numéricas de producción, dando prioridad a la calidad del proceso, considera que adquirir el conocimiento de las capacidades de los procesos es mejorarlos.**  -Propone un ciclo de control que rompe la vieja filosofía de producir y vender, vender, y vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor. Planear-Hacer-Controlar-Analizar y Actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua; Sostiene que la dirección debe demostrar constantemente su compromiso con la misión de la organización, dice que la definición tiene como eje al usuario; Adopta la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional. No acepta más los niveles afectados de errores (defectos), el material no adecuado para el trabajo, personas que no saben cuál es su trabajo y que tienen miedo de preguntar, daños por manipulación, métodos anticuados de formación para el trabajo, supervisión inadecuada e ineficaz, alta rotación de directivos…  -Redefine el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.  -Tiene en cuenta la mejora continua de procesos de producción y de servicios. Un programa de mejora de la calidad se debe sostener en una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua, pero se debe evita la burocratización excesiva.  -Sostiene la necesidad de instituir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes) con base en un sistema y en las necesidades; Considera la importancia de enseñar e instituir el Liderazgo para la mejora continua.  **-Sostiene que se necesita un nuevo líder, un director de hombres, director de equipos, capacitador. El Liderazgo no dirigir a través del miedo, sino mediante la confianza mutua, creando un clima para la innovación, dando a la gente seguridad respecto a lo que hace; optimizando los esfuerzos de los equipos y grupos hacia el logros de las metas y objetivos de la organización; los esfuerzos de cada uno dentro de la organización, deben aprovecharse para cumplir la misión organizacional.**  -Destaca que se deben exaltar el verdadero orgullo por contribuir a producir con calidad, y estar consciente de la participación en el proceso productivo, por muy pequeña que esta sea; fomenta la necesidad de auto-mejoramiento profesional y en la calidad de vida. **Los conceptos y principios enunciados se aplican o tratan de aplicarse con éxito en la Biblioteca.**  -P. Crosby sostiene el concepto de cero defectos, destacando la participación de los recursos humanos, debido a que considera que las fallas provienen del mismo. Propone 14 principios para la planeación, implementación y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad.  -Sostiene la formación de un equipo de mejoramiento de la calidad, con miembros preferentemente con capacidad de decisión e influencia en sus respectivos departamentos.  -Difunde entre el personal los problemas de la mala calidad, que la organización debe enfrentar, buscando que todos los miembros tomen conciencia de la problemática y de que la dirección esta realmente interesada en mejorar la calidad y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto.  -Detecta oportunidades de mejora mediante la participación.  -Establece la importancia de la crear un comité que lleve a cabo un programa de cero defectos, cuya finalidad es comunicar a todo el personal que significa.  **-Destaca la importancia de capacitar a los líderes formales, para que difundan entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos, teniendo en cuenta las experiencias personales y los cambios habidos, convirtiendo los compromisos en acciones, alentando a que todos establezcan metas de mejoramiento personales y grupales.**  -Propone la conveniencia de la rotación del personal y cambios internos para evitar vicios en el funcionamiento de la organización.  -Destaca la importancia de implementar programas periódicos de reconocimiento a todos los que logren sus metas de mejora.  -Considera la ejecución de reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad, para compartir experiencias, invitando a profesionales de la calidad para que se actualicen en la materia.  **-Propone un estilo de Liderazgo participativo, con un compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad. La dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad, para lo cual debe sostener la capacitación, enfatizando que el mejoramiento de la calidad aumenta las utilidades.**  **-Considero aplicables algunos de los aspectos y principios enunciados, en especial el de sostener un compromiso pleno desde la alta dirección y dentro de lo posible, gerenciar con la calidad.**  **-En la Biblioteca se sostiene un estilo de Liderazgo participativo, que depende de las situaciones y las personalidades, el cual en ocasiones puede ser autocrático, cuando sólo el director-líder sabe dar respuesta a cierto problema, pero da a sus subordinados cierto poder que les permite fijar sus propias metas sin apartarse de las de la organización a la cual sirven, delegando las funciones que debe en los subordinados, mediando siempre y en todo momento instancias de capacitación continua.**  -J. Juran define a la calidad como la adecuación al uso; el cumplimiento de las especificaciones. Afirma que es posible planificar la calidad a alcanzar en la producción. Considera que los principales aspectos de la calidad son: técnicos y humanos, más difíciles de cumplir. Señala puntualmente que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación.  **-Sostiene un estilo de Liderazgo participativo, que depende de las situaciones y las personalidades.**  -Propone diez pasos para la mejora de la calidad: Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento; Determinar metas de mejoramiento; Organizarse para lograr estas metas; Proporcionar entrenamiento; Desarrollar proyectos para resolver problemas; Reportar los problemas sin ocultar los errores; Dar reconocimientos; Comunicar los resultados; Mantener consistencia en los registros; Mantener la mejora en todos los sistemas.  -Define el término cliente en sentido más amplio, de tal forma que pueda servir para lograr el mejoramiento continuo de la calidad.  -Considera como cliente a todas las personas sobre quien repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Es decir, comprende tanto al cliente o usuario interno (personas o unidades administrativas que forman parte de nuestra organización) como al externo (personas o organizaciones que no forman parte de nuestra organización) Considera que pocos clientes vitales, los que son fácilmente reconocidos, son todos aquellos que representan fuerzas poderosas con las cuales se tienen que llegar a algún acuerdo (autoridades de la organización, funcionarios gubernamentales, jefes de sindicatos y miembros influyentes de los medios de comunicación)  -Considera que todo programa de calidad debe tener: 1) Educación: (capacitación) masiva y continua; 2) Programas: permanentes de mejora; 3) Liderazgo: participativo para la mejora continua.  -Destaca la necesidad de jefes eficientes con estabilidad para enfrentar los factores externos y lograr un funcionamiento eficaz; unidad de dirección con un alto nivel de comunicación y motivación; lograr y brindar apoyo y buenos comentarios a sus subordinados, sostener la protección de las condiciones ambientales para la obtención de servicios / procesos / productos de calidad.  **-En la Biblioteca se sostiene un estilo de Liderazgo participativo, que depende de las situaciones y las personalidades, el cual en ocasiones puede ser autocrático, cuando sólo el director-líder sabe dar respuesta a cierto problema, pero da a sus subordinados cierto poder que les permite fijar sus propias metas sin apartarse de las de la organización a la cual sirven, delegando las funciones que debe en los subordinados, mediando siempre y en todo momento instancias de capacitación continua.** |
|  | |

* + 1. **Lo que se espera de un líder bibliotecario.**

Si se tienen en cuenta las características identificadas para los líderes, se podrían establecer los conocimientos y competencias que se espera debe tener un líder, considerando las necesidades del personal, autoridades y el contexto socio-político de la Biblioteca.

Respecto de los *CONOCIMIENTOS* que debe tener un líder:

Los cambios del mundo moderno crean la necesidad de un profesional con un nuevo perfil que combine aptitudes en varias áreas del conocimiento: informática, comunicación, administración, biblioteconomía y documentación...

*Conocimientos de gestión:*

* El nuevo profesional bibliotecario debe enfrentar los desafíos de la sociedad de la información, la globalización en sus diferentes aspectos, la competitividad, la diversificación de los mercados y productos informativos. Como líder de la Biblioteca debe dirigir una organización preocupada y especializada en lograr que sus usuarios sean mejores ciudadanos.
* Debe tener conocimientos de gestión, administración y educación en liderazgo (obligaciones, principios, estilos y métodos) para comprender la comunidad, predecir, gerenciar y mejorar el sistema organizacional.

*Conocimientos de tecnología:*

* Las innovaciones y discontinuidades tecnológicas crean la necesidad de preparar a un profesional de la información cuyas funciones están cambiando.
* Además de realizar funciones de administrador de la información, debe adquirir habilidades del profesional de la informática y especialista en manejo de bases de datos; capacitación técnica en programación; conocimientos sobre los medios y las formas para organizar y resumir los recursos electrónicos.
* El líder bibliotecario, como nuevo profesional deberá tener habilidades centradas en recursos de información, estableciendo una interacción entre las fuentes y los servicios.
* Deberá conocer las redes electrónicas en cuanto vínculo principal para hacer funcionar las tecnologías de información
* Poseer conocimientos suficientes para poder evaluar las nuevas tecnologías.
* Deberá también tener facilidad para utilizar los motores de búsqueda y obtener información, desarrollar estrategias para investigar las necesidades reales de la comunidad, y poder evaluar la satisfacción del usuario.

*Conocimientos de pedagogía:*

* Características relevantes para el campo bibliotecario son la actualización y la apertura a nuevos conocimientos y disciplinas, lo cual le ayudará a detallar y perfeccionar las habilidades y funciones que le exigen los nuevos retos.
* Habilidades para la capacitación, actualización e instrucción del personal de Biblioteca.
* Habilidades para la formación e instrucción de usuarios de la Biblioteca.

Respecto de las *COMPETENCIAS* que debe tener un líder:

El liderazgo va más allá de los conocimientos que hemos adquirido o adquiriremos en el sistema educativo formal, va más allá del potencial intelectual que poseemos o las habilidades técnicas certificadas que hemos aprendido.

Habilidades técnicas: capacidades para poder utilizar a favor del grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y enfrentar problemas.

Habilidades humanas: aquellas que permiten la influencia en las personas, considerando los principios de comunicación y motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo.

Habilidades conceptuales: capacidades que se tienen para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la organización.

|  |  |
| --- | --- |
| **Competencias emocionales** | **Competencias intelectuales** |
| iniciativa  adaptabilidad  flexibilidad  curiosidad  aceptación  perceptividad  confianza, pero no ingenuidad  optimismo  consideración  modestia  cortesía  afectuosidad  tenacidad  reserva  cautela  realismo  jovialidad  entusiasmo  inspiración  influencia  empatía  confiabilidad  credibilidad  responsabilidad  compromiso  involucramiento  trabajo en equipo  interdependencia  persuasividad  solidaridad  buen humor  desafío  vocación de servicio  conciencia sociopolítica  ... | Creatividad  innovación  adaptación a los cambios  enfoque a tareas  trabajo en equipo  pro-actividad  relaciones humanas formales e informales  comunicación  cooperación  enfoque de usuario  determinación  aprendizaje  organización  servicio a otros  rapidez para actuar  Búsqueda del cambio  persuasividad  esfuerzo  competitividad  imaginativo  aceptante  idealismo, pero con pragmatismo  factual (parte de los hechos)  constancia  Habilidad social  Negociación  inspiración  sociabilidad  capacidad para la conducción de las emociones de los integrantes del grupo, para que logren la comprensión del Proyecto, de tareas y procesos; mantener una comunicación continua, intercambiar información, facilitar las relaciones interpersonales, recrear una nueva comunicación interpersonal en caso necesario...; para la aceptación de objetivos y metas comunes, estimulación ante la aparición de puntos de vistas divergentes, aumento de la seguridad de los integrantes del grupo... |
|  | |

Sin liderazgo competente no habrá *transformación*, es decir, cambios en la organización. El tipo de liderazgo que se requiere y espera no está basado en el mando y el control, es el que se ejerce ante todo con el ejemplo, comunicándose con el personal, escuchándolo sin juzgarlo y ayudándolo.

Un líder tiene tres fuentes de poder: el poder formal que le confiere el puesto, sus conocimientos y su personalidad.

Un líder exitoso debe desarrollar sus conocimientos y su personalidad, pero deberá ejercer el poder formal que se le detenta cuando se trata de tomar decisiones para hacer cambios estructurales en la Biblioteca con el objetivo de mejorarla.

Las tareas más importantes del líder son crear confianza, retos e interés para los subordinados, los usuarios y las autoridades... y construir un campo que estimule el aprendizaje. Aprende incesantemente, reconoce que la Biblioteca es un sistema social, comprende lo que es un sistema estable y sabe que todas las personas son distintas; comprende los beneficios de la cooperación y no espera perfección.

**II.IV. Modelando el camino para su equipo de trabajo.**

**i. El líder como ejemplo y guía.**

Se consideran los valores y principios que se sustentaban y desarrollaban dentro de la Biblioteca respecto de la función de líder hasta hace unos años en la gestión de dirección anterior, y se destacan los nuevos valoresque se han desarrollado en los últimos años y aquellos que se gustaría adoptar y la forma en cómo se los podría expresar al equipo de trabajo. Cuando se cumplen con estos principios, puede hablarse de la “*gestión del éxito*”.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Valores** | **Principios** | **Nuevos valores** |
| Escasa comunicación interpersonal con usuarios y personal a cargo. | Comunicación | Comunicación sincera y fluida. |
| Poca comunicación con la comunidad académica a la cual sirve. | Interrelación con el medio ambiente / Involucramiento | El funcionamiento armónico de estos sistemas guarda mucha relación con sus vínculos con el medio ambiente donde operan. En la medida que exista una correspondencia e interrelación fluirán mejor las comunicaciones. |
| Depende de la disciplina de sus subordinados. | Motivación | Alta convicción y alto grado de respuesta de su equipo y motivación. |
| Parece un líder. | Proyección | Debe ser y parecer un líder. |
| Responde a normas y plazos estrictos. | Compromiso | Aplica las normas, pero las adapta en caso de ser necesario a la realidad que se le presenta. No está sometido a términos o fechas. |
| Depende del nombramiento. | Forma de designación | Natural, el grupo lo asume. |
| Autocrático, autoritario, manda. | Estilo | Participativo, democrático, convence, persuade. |
| institucional | Carisma | Personal, intransferible |
| Percibe su función de dirección como un oficio. | Percepción sobre la tarea | Percibe su función de dirección como un liderazgo, lo considera un arte. |
| No existía delegación de funciones ni responsabilidades. Responsabilidad centrada en la dirección de la biblioteca. | Responsabilidad | Se sostiene el principio de la responsabilidad conjunta de dos personas iguales, una en representación de la finalidad comercial del negocio y la otra de la técnica. Desde el punto de vista formal, ambos tienen la misma responsabilidad en sus operaciones, que pueden abarcar zonas geográficas o grupos de productos, según los casos. |
| Baja dedicación al trabajo por parte del personal. | Dedicación | Alta motivación lleva a mejorar el nivel de dedicación al trabajo. |
| Alto individualismo en las tareas, que raramente son compartidas. Alto nivel de "recelo" entre los empleados y respecto de la dirección. | Trabajo en equipo | Trabajar en equipo, implica no es sólo estar juntos y que cada uno haga lo suyo. Es fundamental implicar al personal y llevar a la práctica los principios teóricos que potencian los modelos participativos. Trabajar en equipo es un “talento”, un saber hacer y es un estilo o conjunto de habilidades sociales. |
| No existía el uso de poder como se entiende actualmente. Si el abuso de poder por la imposición del cargo directivo. | Potenciación (empowerment) | El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otros. |
| Nivel nulo de investigación de los elementos componentes y funcionamiento de la organización y la biblioteca. | Investigación | La investigación de diferentes elementos de los sistemas, de las operaciones, de los procesos, de los beneficios, del impacto, de sus componentes, es un elemento que contribuye a perfeccionar lo hecho. Todo puede ser mejor. |
| Aspira a ser líder, aunque no puede lograrlo. | Evolución | Se transforma en dirigente, aunque no lo quiera |
| No existe el auto-dirección. | Auto-dirección | Para un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto-dirigirse, observando el ciclo de la teoría del aprendizaje autodirigido en donde considera importante que el individuo sea capaz de: a) responder quién quiere ser; b) saber quién es y dónde está en el momento, identificando sus fortalezas y debilidades; e) identificar sus nuevos aprendizajes para desvanecer las debilidades; d) experimentar, llevar a cabo la estrategia, su nuevo plan practicándola, y e) desarrollar un sistema y proceso de mejora continua personal, al que le defina como relaciones fiables, que retro-alimenten sus nuevos ciclos virtuosos a través de "descubrimientos" personales. La auto-dirección consiste en generar la habilidad para dirigir su propio avance. |
| No existe la auto-educación. | Auto-educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. | Debiendo de predicar con el ejemplo. Y es por eso que nuestro siguiente módulo toma en consideración a la persona... no se puede influir sobre otros mientras no hayamos influido en nuestra propia vida interior.  El funcionamiento óptimo de los sistemas se erige sobre determinados pilares: costos, tiempos, precisión. Además son el fruto de personas que los desarrollan y operan. El aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas armoniza con otros recursos fundamentales. Sus actitudes, aptitudes, flexibilidad, actualización, trabajo en equipo y potenciación contribuyen a obtener resultados felices. |
| Ascendencia en el personal de la biblioteca y de gran parte de los usuarios ficticia, responden por "miedo". | Ascendencia sobre los demás / Influencia | De acuerdo con Covey (1997), un líder honorable y con ascendencia sobre los demás deberá contar con: a) persuasión, b) paciencia, c) delicadeza, d) disposición para aprender, e) aceptación, f) bondad. g) actitud abierta, *h)* confrontación compasiva, i) consistencia, y j) integridad. |
| Identificación con la imagen de la organización sólo por parte de la conducción, no logró inculcarlo a sus subordinados. | Identidad / Imagen / Credibilidad | Es importante que el líder marque la dirección, tiene que diagnosticar cual es la identidad de su biblioteca, qué tipos de servicio va a prestar, tiene que saber qué tipo de organización está construyendo. |
| Conserva | Gestión | Desarrolla |
| Se concentra en sistemas y estructuras | Conducción | Se concentra en las personas |
| Se vale del control | Control, seguimiento | Inspira confianza |
| Tiene una visión a corto plazo | Planeación | Tiene una perspectiva a largo plazo |
| Pregunta como y cuando |  | Pregunta que y por que |
| Fija la vista en utilidades | Perspectiva | Mira el horizonte |
| Acepta el statu quo | Innovación | Desafía el statu quo |
| Es el clásico buen soldado |  | Es la persona que no depende de nadie |
| Hace bien las cosas | Creatividad | Hace las cosas que se deben hacer |
| Baja flexibilidad y adaptación a los cambios. Resistencia a la adopción de nuevas tecnologías. | Flexibilidad. Adaptabilidad a los cambios | Mayor apertura a los cambios |
| Los usuarios sólo confiaban en el director. | Confiabilidad | Mayor confiabilidad de los usuarios respecto del personal |
| Individualismo en el trabajo. | Trabajo en equipo | Logra un grupo efectivo de seguidores requiere dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que el resto sólo cumple órdenes, para entender ahora que es una tarea que debe realizarse en forma conjunta, con corresponsabilidad, aunando el trabajo arduo, dinámico y comprometido. |
| Dependencia del director. | Interdependencia | Interdependencia. Los componentes del sistema deben estar armónicamente interconectados con el objetivo de satisfacer plenamente al usuario. |
| Ignorados | Constancia / Esfuerzo | Recompensados |
| Indiscreción | Reserva | Adopción de normas éticas |
| Cautela, desconfianza | Cautela / Desafío / Riesgo | Desafío. Acotar riesgos implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético. |
| Escasa vocación de servicio | Vocación de servicio | Alta grado de vocación de servicio |
| Estilo reactivo y/o pasivo según la ocasión | Por-actividad | Actitud de pro-actividad, anticipación a los hechos, previsión como principio de la gestión. |
| Relaciones humanas formales | Relaciones humanas | Relaciones humanas formales e informales |
| Escasa cooperación con otras bibliotecas y colegas | Cooperación | Alta cooperación entre colegas y otras bibliotecas e instituciones. Alianzas estratégicas |
| Enfoque centrado en las tareas, con olvido del usuario, en muchas ocasiones | Enfoque | Enfoque en el usuario |
| Media | Organización | Alta gestión |
| Baja conciencia política dentro del ámbito de la Biblioteca y su personal. | Conciencia política | Alta conciencia política de todo el personal de la Biblioteca. |
| Baja aplicación de ideales | Ideales | Idealismo, pero con pragmatismo |
|  |  | Mediante los procesos y funciones de la gestión se intentan aprovechar al máximo los recursos disponibles con el objetivo de alcanzar el máximo de resultados. |
| Baja capacitación y especialización. Mayor parte del personal no diplomado. | Conocimientos / Actualización | Capacitación continua en manejo e implementación de nuevas tecnologías y teorías administrativas y de gestión.  Incorporación de personal califica, remoción del personal conflictivo, capacitación del personal idóneo con condiciones laborales. |
|  | | |

**ii. Identificando su interior humano.**

La habilidad humana es aquella que permite la influencia en las personas, considerando los *principios* de comunicación y motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo. La capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la organización es la que se identifica como habilidad conceptual.

En la siguiente lista se consignan algunos de los valores que se manifiestan en la función de Líder dentro de la Biblioteca:

Realización

Libertad

Responsabilidad

Sensibilidad

Diversión

Preocupación

Crecimiento

Desafío

Honestidad

Servicio a otros

Comunicación

Integridad

Velocidad

Relaciones Humanas

Enfoque a tareas

Cooperación

Trabajo en equipo

Creatividad

Innovación

Curiosidad

Involucramiento

Ganador

Enfoque de usuario

Aprendizaje

Determinación

Organización

Para ejemplificar el valor del desafío se analiza con detalle los siguientes tópicos y se describen acciones que se podrían tomar como líder, las cuales deberían repercutir en el manejo de los equipos de trabajo.

**a. El status quo que desafiará y cambiará.**

* Promover una conducta ética, estableciendo normas claras y coherentes no sólo para el desarrollo de las funciones del personal de Biblioteca sino para con los usuarios y el resto de la comunidad académica, de forma tal de evitar confusiones y abusos de poder.
* Tratar por todos los medios a su alcance de manejar la incertidumbre en el ámbito laboral, conviviendo con ella y reorganizándola.
* Mediante el consenso y los valores compartidos, fomentar sentimientos de efectividad personal, promoviendo altos niveles de lealtad dentro de la Biblioteca entre el personal y para con la organización a la cual servimos.

**b. Los experimentos que intentará.**

* Generar espacios de conocimiento personal y conocimiento del equipo, aumentando así la integración y la motivación, y reconociendo la diversidad.
* Reconocer y analizar, con mayor asiduidad, las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del personal, incluyendo las propias.
* Definir planes de acción para superar las debilidades detectadas.

**c. Lugares en los que buscará nuevas ideas.**

* Dentro del mismo ámbito de la Biblioteca, escuchar propuestas del resto del personal, promoviendo climas de respeto por las ideas de los demás, confianza y entendimiento.
* Aceptar ideas y propuestas por parte de docentes e investigadores.
* Reconocer experiencias llevadas a cabo en otras instituciones y por otros colegas; estableciendo un número mayor de alianzas estratégicas afianzan las acciones colaborativas con consorcios y redes a las cuales pertenecemos y con instituciones y organismos externos.

**d. Formas en que premiará fallas y fracasos.**

* Se debe ser creativo, comunicar en qué se desea que la gente tome riesgos y aprenda.
* No limitarse sólo dar siempre las gracias, sino hacer público el reconocimiento mostrando aprecio por el desempeño individual o del equipo de trabajo, publicando las novedades en transparentes (murales) públicos, e-publicando en la página web de la Biblioteca los logros alcanzados...
* Fomentar expectativas positivas, permitiendo que realicen además otras actividades que son de su agrado y no interfieren con las propias (por ejemplo, permitir que realicen tareas tales como la encuadernación de ejemplares deteriorados, en los tiempos que les dejen sus tareas específicas...)
* Programar celebraciones de los valores y los éxitos creando un espíritu de comunidad, reuniendo periódicamente al personal en determinadas fechas (cumpleaños, aniversarios...)

**e. Inamovibles que removerá.**

* Impedir la asignación de personal que alcanza su puesto en forma irregular (imposición del gremio no docente, pase de personas con problemas de mala conducta que son descartados de otras reparticiones de Facultad...)
* Reducir niveles de tensión y estrés en el trabajo, impidiendo que desde afuera influyan sobre las decisiones correctas tomadas dentro del ámbito de Biblioteca. Es imposible construir sobre miedos o amenazas; el liderazgo se logra conviviendo con personas, y no puede mantenerse si no crea entre los seguidores identificación e implicación con el proceso de cambio que se intenta llevar hacia delante. Mantener la moral elevada, entusiasmar, implicar a todos en el proyecto, las personas necesitan tener esperanzas e ilusión...
* Rechazar tareas que no son especificas de la Biblioteca y que aún se asumen (bajo protesta) por presión e imposición de las autoridades de la organización ante su falta de toma de la decisión (por ejemplo, manejo de medios audiovisuales, reserva y asignación de días y horarios para su utilización, tarea propia de loas ayudantes de cátedra o de los agentes no docentes a cargo de la preparación de clases en los laboratorios y aulas...)

**f. Otras formas en las que tomará la iniciativa para cambiar, crecer y hacer mejoras.**

* Infundir o reforzar dentro del grupo, la confianza del personal con diferentes formas de motivación creando una actitud positiva hacia el futuro; confianza en se puede lograr mejoras con el propio esfuerzo; la conciencia de que nada es sencillo, ni seguro para siempre; la clarificación de deseos específicos de cada persona para alcanzar el logro de sus aspiraciones dentro de la organización...
* Influir en la conciencia y gestión personal, pero también en la conciencia y gestión social, ya que estamos dentro de organizaciones sociales cuya misión abarca también el compromiso de mejorar las condiciones de la comunidad en la cual se encuentra inmersa.
* Considerar de gran importancia para lograr cambios, crecer y mejorar, incluir al resto del personal y a otros que quieran sumarse, en una visión común apelando a aspiraciones compartidas, conocerlos, encontrar puntos de coincidencia y debatir sobre los desacuerdos, generar una visión colectiva que amplíe las habilidades de comunicacionales; dar vida a la misión, hablando desde el corazón, pero siempre escuchando primero...

**II.V. Facultando a su equipo de trabajo.**

**i. Facultamiento del equipo.**

Para ejemplificar la delegación de funciones a los subordinados, se seleccionan actividades de la Biblioteca en las cuales regularmente se toman decisiones repetitivas. Posteriormente se determinan las directrices para facultar al personal para que las tomen ellos, se señala el objetivo, la justificación y las políticas que requiere para delegar esta tarea.

Las actividades seleccionadas están referidas a las inherentes a las Asistentes de préstamo.

**Objetivo.**

* Capacitar al personal de la Biblioteca para delegar poder y autoridad en el mismo, transmitiéndole el sentimiento comprometido de que son responsables de su trabajo, proveyéndoles de los elementos que fortalezcan los procesos que llevan a la gestión de la Biblioteca a un adecuado desarrollo, maximizando la utilización de las diversas capacidades de los recursos humanos.
* Establecer claramente las normas que regulan las actividades que les son inherentes a las asistentes de préstamo (Circulación de material bibliográfico, Reclamos de material bibliográfico, Ordenamiento de material bibliográfico en estante., Confección de Certificados de Libre Deuda, Registro de Lectores / Renovación de fichas de lector manuales, Confección y renovación de carnets, Cumplir y hacer cumplir el Reglamento...) posibilitando una comunicación interpersonal fluida, una retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso y reconociendo oportunamente los logros.

**Justificación.**

* En dichas actividades las Asistentes como responsables de la atención al público, deben tomar decisiones en forma regular, por lo cual, se hace necesario que respeten, cumplan y hagan respetar las normas establecidas con el objetivo de evitar se creen dificultades, dudas e incumplimientos que perjudiquen a los usuarios y a otros empleados de la Biblioteca recargándolos de trabajo.
* La capacitación también incluye el aprendizaje para logren auto-educarse en valores humanos y respetando normas éticas.
* Estas directrices serán consensuadas, explicadas y reiteradas, las veces que sea necesario hasta que logren su comprensión y aplicación correcta.
* Su conocimiento faculta al personal para asumir sus responsabilidades y que ellas mismas tomen las decisiones que correspondan de ahora en adelante según se el caso.

**Políticas.**

* El ámbito de las universidades los que trabajan en funciones de personal sumamente burocráticas se desalientan, y convierten la modificación de las prácticas de recursos humanos en un gran desafío
* Es importante inculcar responsabilidad y compromiso respecto de las tareas que les corresponden según el cargo que ocupan, previo proveerles de la capacitación necesaria y adecuada mediante cursos y talleres formales o mediante instructivos y memorandos.
* Otorgar mayor responsabilidad a los empleados subordinados que logran un nivel satisfactorio por su esfuerzo y desempeño y posibilitar por todos los medios su acceso a las capacitaciones organizadas dentro del ámbito de la UNLP, cursos, talleres, jornadas... se convierten en formas de recompensa.
* Insistir en los intentos para que logren su cumplimiento efectivo y eficaz y establecer formas de evaluación del desempeño de los recursos humanos que tengan en cuenta las necesidades y demandas de los usuarios son un reto a alcanzar.

**Directrices.**

Las acciones para facultar al personal y lograr el cambio comprenden:

* Asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
* Definir normas.
* Posibilitar la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso tanto en reuniones formales como informales.
* Reconocer oportunamente los logros.
* Confiar en el equipo.
* Aplicar técnicas para el mejoramiento continuo.
* Tratar a los colaboradores con dignidad y respecto.
* Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas.
* Proveer la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones, adecuada y oportuna.
* Ante todo, se debe comunicar a todos los empleados una visión sensata: si cuentan con un sentido de propósito compartido, resultará más sencillo iniciar acciones para lograr dicho propósito.
* Proporcionar la capacitación que los empleados requieren: sin las habilidades y actitudes correctas, los empleados no se sienten facultados.
* Confrontar a las autoridades departamentales que socavan el cambio necesario: evitar que se resten facultades a una persona que está en condiciones de ejercerlas.

A continuación se enuncian las tareas que están a cargo y bajo la responsabilidad en la Biblioteca del Departamento de Física como ASISTENTE DE PRÉSTAMO en el horario que a cada una le corresponde cumplir.

Son tareas propias a sus funciones las siguientes:

1. Circulación de material bibliográfico.
2. Reclamos de material bibliográfico.
3. Ordenamiento de material bibliográfico en estante.
4. Confección de Certificados de Libre Deuda.
5. Registro de Lectores / Renovación de fichas de lector manuales.
6. Confección y renovación de carnets.
7. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento.

**1. Circulación de material bibliográfico.**

* Corresponde al Préstamo en Sala de lectura y a domicilio de material bibliográfico, según las categorías de lector y las normas establecidas por el Reglamento de Biblioteca al respecto.
* Esta tarea implica el préstamo, la renovación y la devolución de material bibliográfico, y las correspondientes búsquedas para su localización, tanto en forma manual en los correspondientes catálogos como en los OPACS disponibles en línea en Internet SÓLO sobre temas específicos del área de la FÍSICA y otros relacionados (ELECTRÓNICA...)
* Deberá registrar el préstamo y renovación de material bibliográfico a domicilio (libros y revistas) en el correspondiente Sistema de Gestión automatizada KOHA en el Módulo de Circulación en la forma en la que se le ha explicado convenientemente.
* Sólo puede prestar un (1) ejemplar de un mismo libro por Lector.
* Vea el REGLAMENTO DE BIBLIOTECA para Categorías de Lectores y Plazos de préstamo.

**2. Reclamos de material bibliográfico.**

* Deberá realizar los Reclamos en el caso que los lectores hayan incurrido en morosidad reiterada por todos los medios a su alcance (e-mail, por teléfono y/o por escrito, dejando constancia en el Sistema y en el Registro estadístico de los trámites realizados);
* Deberá dar aviso, para el caso de los lectores Categoría A (investigadores y/o becarios con lugar de trabajo en el Departamento de Física) de que material reservado a su nombre ya está disponible;
* Deberá controlar el buen cumplimiento de los plazos de préstamo y retener de los Carnets en el caso de haber incurrido en morosidad, y todo trámite relacionado con el Servicio de Préstamo.
* NOTA: en el caso de que un lector haya extraviado algún material bibliográfico que tuviera en préstamo deberá comunicar inmediatamente a la Jefa de Biblioteca al respecto para que a misma lo haga saber a la superioridad.
* Vea el REGLAMENTO DE PRESTAMO.

**3. Ordenamiento de material bibliográfico en estante.**

* Comprende el intercalamiento diario y mantenimiento del orden correcto del material bibliográfico, en su caso especifico de revistas, en estantes de Sala de lectura y Hemeroteca Planta Baja y Planta Alta.
* LIBROS: los libros se ordenan en los estantes según el Sistema de Clasificación utilizado, indicado en cada estante por un rótulo (Ejemplo: 113 - MECANICA CUANTICA) y sub-ordenados alfabéticamente letra por letra por el apellido del autor, y dentro del mismos autor letra por letra por el título.
* REVISTAS: se ordenan alfabéticamente letra por letra por el título de cada revista (siga los números de los estantes para guiarse en la localización de los títulos) y se sub-ordena según los datos de cada revista en orden creciente.
* En Hemeroteca Planta baja se encuentran las revistas hasta 1977 inclusive y en Hemeroteca Planta alta desde 1978 hasta la actualidad.
* En los exhibidores de Planta alta se colocan los últimos números de cada título.
* NOTA: Cada vez que Usted repone las revistas en su correspondiente estante, deberá verificar que el número de dicha revista sobre la mesa-exhibidor sea el último.
* Esta tarea deberá realizarse diariamente, evitando que se acumule su trabajo, y así perjudicar a los usuarios y a otros empleados de la Biblioteca.

**4. Confección y entrega de Certificados de Libre Deuda.**

* Los formularios correspondientes están confeccionadas y en blanco.
* Debe corroborarse si el lector adeuda libros o revistas, completar el formulario, firmarlo por autorización de la Jefa y sellarlo.
* En el caso de adeudar material bibliográfico a la Biblioteca, no debe extender el certificado.
* Deberá registrase su confección en el Registro de préstamo.

**5. Registro de Lectores / Renovación de fichas de lector y carnets.**

**5.1. Confección y renovación de carnets.**

**i. En Sala de Lectura:**

* Deberá consignar el registro de los lectores en la Sala de lectura, en el correspondiente registro (carpeta sobre mostrador de préstamo), solicitarle algún tipo de identificación y hacerle depositar sus bolsos, portafolios o carteras en los estantes que se encuentran en el acceso a Biblioteca.
* NOTA: Esta es una CONDICIÓN OBLIGATORIA sin excepción, así podrá controlar el movimiento de lectores en Sala, evitar posibles extravíos de material, y perjudicar la consulta en esta de los investigadores y becarios con lugar de trabajo en el Departamento.
* No se autoriza almorzar o tomar mate o café en la Sala de Lectura.

**ii. Para circulación:**

* Deberá realizar el Registro de los lectores de FCE, Facultad de Ciencias Astronómicas y Museo, Profesorados de Humanidades en Físico-Matemática, Facultad de Ciencias Naturales y Museo, en las correspondientes Fichas de lector (amarillas) y en Registro de lectores.
* En el caso de los alumnos de la Carrera de LICENCIATURA EN FÍSICA y de FÍSICA MEDICA exclusivamente, deberá solicitar y recibir la documentación completa para la posterior confección del Carnet de Lector (2 fotos carnet, certificado de alumno regular con una vigencia de hasta 7 días, DNI o CI Policía Federal)
* En el caso de la Renovación de Fichas de lector y Carnets, se realiza exclusivamente en el caso de los ALUMNOS de la Carrera de LICENCIATURA EN FÍSICA y de FÍSICA MEDICA.
* Deberá exigir la presentación del certificado de alumno regular del correspondiente año de renovación con una vigencia de hasta 7 días o la habilitación del uso de biblioteca en la libreta de estudiante.
* Deberá registrar esta renovación en el Registro de lectores.
* En el caso de Carnets extraviados consulte a la Jefa de Biblioteca.

**7. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Biblioteca.**

* Cumplir y hacer cumplir el Reglamento emanado del HCA de Facultad y refrendado por el Jefe de Departamento de Física.
* NOTA: Los alumnos de cualquier carrera, Física inclusive, docentes o investigadores lugar de trabajo en el Departamento NO están autorizados para acceder a los estantes de Sala o ingresar a la Hemeroteca planta baja o planta alta.
* Sólo los investigadores, becarios y personas que sean debidamente indicadas tendrán acceso al material. Es una condición SIN EXCEPCIÓN.
* Ninguna persona, SIN EXCEPCIÓN, puede retirar de la Biblioteca, material bibliográfico siendo responsabilidad del personal, si así lo hicieran en su presencia o con su consentimiento.

**ii. Promoviendo la colaboración.**

Se define el tipo de colaboración, cooperación y solidaridad que se espera del personal de la Biblioteca:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Colaboración** | **Cooperación** | **Solidaridad laboral** |
| Lograr que cada uno en el equipo, intercambie información con libertad y respeto.  Lograr un uso racional de insumos.  Optimizar el manejo responsable de los equipamientos, el cuidado y preservación del patrimonio de la institución.  Colaborar en la creación de un entorno de trabajo adecuado, que facilite trabajar con nuevas tecnologías las que imponen un desafío  Facilitar el proceso de descubrir que puede ofrecer cada uno, que le prefiere y en que son y se sienten “buenos” después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.  La organización debe revisar la cultura existente, así como las estructuras físicas y organizacionales, para cambiar lo que sea inadecuado, el personal de todo nivel dentro de la Biblioteca debe colaborar en este cambio, y estar consciente que los resultados y beneficios que brinda la delegación de funciones no se refleja a corto plazo.  Para alcanzar los objetivos se necesita de un cambio de conciencia, pensamientos, creencias y acciones a nivel colectivo, como también un enfoque adecuado, entrenamiento, aceptación de los nuevos valores y reconocimiento. | Lograr que cooperen invitando a todos a que asuman un rol de liderazgo, lo cual conlleva responsabilidad en las decisiones y el trabajo.  Aquellos con formación profesional deben continuar su actualización y cooperar en el fortalecimiento de la capacidad de cada persona para lograrlo.  Encontrar la forma más efectiva para lograr lo mejor del personal mediante la confianza, el respeto, el escuchar...  Lograr que se debe valorar a todas las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer, mediante el desempeño del equipo, tanto a nivel individual como en su totalidad.  Cada una de las personas que forman parte del recurso humano de la Biblioteca tendrán la capacidad de controlar conflictos, resolver problemas, evaluar ventajas y desventajas, evaluar diferencias, apoyar a sus compañeros, ayuda en toma de decisiones, participar en reuniones, comunicar ideas... | Facultar significa permitir a las personas que asuman sus responsabilidades. Esto hace necesario pensar en los posibles obstáculos que se encuentren y crear un plan para derribar las barreras y alcanzar una solidaridad entre los individuos en lo laboral.  Una forma es saber ponerse en el lugar de los demás o buscar la barrera que uno enfrenta, cerciorándose que no quede aspecto por explorar y tomar en cuenta toda la información. La rotación de tareas o el cambio de roles lo favorece.  Se deben aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlo con mayor regularidad y eficacia para lo cual se debe ayudar a las personas a tener confianza en sus propias habilidades.  Lograr un verdadero apoyo entre los miembros del personal. La persona tiene el control sobre su trabajo, por lo tanto el aporte del trabajo de cada uno es significativo para sí mismo y para el equipo.  Para trabajar en una biblioteca, ante todo es necesario el valor que considero innato, de vocación de servicio. En ocasiones se lo debe desarrollar, haciendo presente cuales son nuestros objetivos y la responsabilidad que significa ser apoyo de las tareas académicas y de investigación en un ámbito donde se desarrolla el 25% de la investigación científica de la UNLP.  El trabajo de cada persona significará un reto y no una carga, que tampoco debe depositar en otro compañero de trabajo.  Alcanzar la satisfacción por la tarea cumplida, por “sentirse útiles” y cumplir los objetivos consensuados. |
|  | | |

**II.VI. Su reto: cambiar tradiciones y procesos que no funcionan.**

**i. Oportunidades de cambios, creatividad e innovación.**

En la siguiente tabla primero se enlistan los cambios o innovaciones que me gustaría hacer en mi Biblioteca, agrupándolos por departamento o procesos, y en la segunda columna se destacan los beneficios que traería a la Biblioteca si se realizaran.

Para esto, efectué una consulta al equipo de colegas de la Biblioteca, pidiéndoles ideas sobre los cambios o innovaciones que a ellas les gustaría realizar en su trabajo, aclarándoles que todos deben ser factibles.

|  |  |
| --- | --- |
| **CAMBIOS E INNOVACIONES** | **BENEFICIOS** |
| *A. Servicio de Circulación / Procesos Técnicos-documentales:* | |
| Implementación del préstamo a partir de la utilización del sistema de código de barras asignado a cada libro y a cada ejemplar de publicación periódica. | Al implementar el sistema de código de barras se lograría la agilización y la optimización del sistema de préstamo. |
| *B. Recursos humanos:* | |
| Incorporación de un pasante para realizar la impresión y el etiquetado del material bibliográfico con los códigos de barras. | Agilizar y optimizar el sistema de préstamo mediante la implementación del sistema de código de barras.  Mediante la incorporación de nuevo personal existe la posibilidad de Permitir a la Jefa delegar funciones, para las cuales ya ha sido capacitado parte del personal, y dedicarse a la implementación de Cursos, Talleres... o instancias informales de formación de Usuarios y Capacitación del personal de Biblioteca. |
| Incorporación de un alumno de la Carrera de Física con una beca de experiencia laboral para la digitalización de artículos de publicaciones periódicas solicitados por los usuarios, principalmente externos con el objetivo de crear un servicio de provisión de papers. | Ofrecer un nuevo Servicio de provisión de artículos de publicaciones periódicas para la mejorar el Servicio de Circulación de material bibliográfico y de Consulta in situ y que posibilite la recaudación de fondos.  Mediante la incorporación de nuevo personal existe la posibilidad de Permitir a la Jefa delegar funciones, para las cuales ya ha sido capacitado parte del personal, y dedicarse a la implementación de Cursos, Talleres... o instancias informales de formación de Usuarios y Capacitación del personal de Biblioteca. |
| Incorporación de al menos una bibliotecaria que cubra un turno intermedio entre los horarios de trabajo de las dos asistentes que trabajan actualmente, por ejemplo, entre las 10 y las 17 horas. | Mejorar el Servicio de Circulación de material bibliográfico y de Consulta in situ.  Mediante la incorporación de nuevo personal existe la posibilidad de Permitir a la Jefa delegar funciones, para las cuales ya ha sido capacitado parte del personal, y dedicarse a la implementación de Cursos, Talleres... o instancias informales de formación de Usuarios y Capacitación del personal de Biblioteca. |
| Organización e implementación de instancias, procesos, actividades, creación de servicios-productos informativos tendientes a logra el cambio cultural que posibilite la adopción de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones aplicadas al servicio de Biblioteca. | Mejorar el Servicio de Circulación de material bibliográfico y de Consulta in situ. |
| *C. Conservación, restauración y digitalización de documentos:* | |
| Reparación del fondo documental deteriorado existente en la biblioteca en forma global y con carácter de urgente. | La conservación del fondo bibliográfico y su restauración posibilita lograr una mayor vida útil del mismo y facilita su consulta. |
| Creación de un Servicio de Provisión de artículos de publicaciones periódicas por digitalización y creación de archivos PDF, cuyo envío se realice a los investigadores que lo soliciten, usuarios reales y virtuales, por correo electrónico. | Mediante la creación e implementación de un Servicio arancelado de provisión de artículos de publicaciones periódicas a bajo costo, podrían obtenerse fondos que posibiliten la adquisición de insumos para la reparación y restauración del fondo documental. |
| Continuación del proceso de digitalización de las tesis doctorales iniciado en el año 2003. | Los usuarios por la consulta en línea de la información sobre el material digitalizado pueden bajara los documentos y/o tener en forma anticipada la información necesaria sobre su disponibilidad antes de concurrir a la Biblioteca para su consulta.  La digitalización posibilita una mayor vida útil del mismo además de facilitar su consulta. |
| Digitalización de los índices de las publicaciones periódicas existentes en Biblioteca para hacerlos disponibles en el OPAC. | Los usuarios por la consulta en línea de la información sobre el material digitalizado tendrían en forma anticipada la información necesaria sobre su disponibilidad antes de concurrir a la Biblioteca para su consulta. |
| Digitalización de los ejemplares de libros de edición agotada de los cuales existe sólo un único ejemplar, grabándolos con la previa autorización del autor, para hacerlos disponibles para su consulta por circulación e in situ. | Los usuarios por la consulta en línea de la información sobre el material único digitalizado tendrían en forma anticipada la información necesaria sobre su disponibilidad antes de concurrir a la Biblioteca para su consulta. |
| Restauración de los ejemplares deteriorados para hacerlos disponibles sólo para su consulta en Sala de Lectura. | La restauración del fondo bibliográfico posibilita lograr una mayor vida útil del mismo y facilita su consulta. |
| *D. Cooperación bibliotecaria:* | |
| Reforzar y formalizar la Alianza estratégica (Partnership) entre la Biblioteca y el Prebi (Proyecto de Enlace de Bibliotecas)-Sedici/UNLP (Servicio de Difusión de Información de la UNLP) para la digitalización de tesis doctorales, trabajos de diploma y ejemplares deteriorados tendientes a concientizar a los usuarios sobre las ventajas de la utilización de documentos digitales y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones. | Para compensar deficiencias, difíciles de superar en forma individual se tiende a la cooperación bibliotecaria desde un punto de vista estratégico, se refuerza y formaliza la alianza estratégica entre la Biblioteca y el Prebi (Proyecto de Enlace de Bibliotecas)-Sedici/UNLP (Servicio de Difusión de Información de la UNLP) potenciando las fortalezas, con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo en la gestión de los recursos de información y la satisfacción de los usuarios. |
|  | |

**ii. Resistencias y convencimiento de cambio.**

Dentro de los cambios propuestos para la Biblioteca se desea reforzar y formalizar la alianza estratégica entre la Biblioteca y el Prebi (Proyecto de Enlace de Bibliotecas)-Sedici/UNLP (Servicio de Difusión de Información de la UNLP) para potenciar las fortalezas y lograr el mejoramiento continuo en la gestión de los recursos de información y la satisfacción de los usuarios, compensando así deficiencias, difíciles de superar en forma individual tendiendo a la cooperación bibliotecaria desde un punto de vista estratégico.

Como proceso de cambio que se podría desarrollar para vencer la resistencia a la innovación en los procesos, servicios y productos informativos se propone establecer un ***PROYECTO de Alianza Estratégica entre la Biblioteca del Departamento de Física y la Biblioteca del PREBI-proyecto de enlace de Bibliotecas.***

**Misión.** Garantizar que toda información especializada que llegue a ambos unidades de información se convierta en un recurso de amplio uso para los investigadores, docentes, estudiantes y profesionales, tanto del ámbito de la UNLP como usuarios externos.

**Visión.** Suministrar los mejores servicios informativos relacionados con el área de las ciencias duras, en especial en física y áreas relacionadas, a partir de la alianza estratégica de ambas unidades de información y en su posible carácter de ser centros de referencia nacionales.

**Objetivos.** Se establecen los siguientes objetivos:

* 1. Disponer de productos informativos (índices de publicaciones periódicas digitalizados disponibles en OPAC, boletines digitales, ejemplares únicos digitalizados y tesis digitales disponibles en OPAC...) que posibiliten el uso de la información en función de su gestión, investigación y producción, en los próximos dos (2) años.
  2. Posibilitar un mejor y mayor uso de la información en el área de ciencia y técnica de ambos Centros para la toma de decisiones, en un 25% en el próximo semestre, mediante técnicas de publicidad y promoción.

**Metas.** Se proponen las siguientes metas a cumplir:

* 1. Confeccionar los siguientes productos informativos, dentro del próximo año (plazo: 1 año) a saber:
     1. Índices de las publicaciones periódicas existentes en Biblioteca disponibles en OPAC.
     2. Ejemplares digitales de libros de edición agotada de los cuales existe sólo un único ejemplar en formato PDF disponibles en OPAC y CD-ROM para su consulta por circulación e in situ.
     3. Publicaciones de referencia digitales (Boletín de índices de publicaciones periódicas, Boletín de Resúmenes, Boletín de referencias bibliográficas de la literatura gris: tesis doctorales, trabajos de diploma, pre-prints) dentro del próximo año (plazo: 1 año)
     4. Tesis doctorales y Trabajos de diploma digitales disponibles en OPAC.
  2. Confección de un Boletín Electrónico con secciones fijas, que reúne información sobre el área de física y relacionadas, dentro del próximo semestre (plazo: 6 meses)
  3. Confección de paquetes informativos tipo DSI, de un tema dado a solicitud de los usuarios y con periodicidad establecida, dentro del próximo año.

**Beneficios.** Se propone realizar el siguiente proyecto de colaboración que permita lograr los siguientes propósitos:

* 1. Mejoramiento continuo en la gestión de los recursos informativos para facilitar el acceso, tanto en línea como in situ a la misma por parte de los usuarios del área.
  2. Satisfacción del Usuario/Cliente.
  3. Aplicación del concepto de cadena de valor, de mucha utilidad para explicar la existencia de una organización que puede poseer una tecnología para la investigación y desarrollo de productos y servicios (I&D) y sin embargo, puede no producir Productos/Servicios innovadores (incapacidad de Producción)
  4. La cooperación estratégica puede provenir de proveedores, usuarios, asociaciones sin fines de lucro, empresas o como en este caso de otras unidades de Información. Conociendo las debilidades y fortalezas de la cadena de valor se deberá buscar un socio “compensatorio”, es decir, un socio que tenga fortaleza en las debilidades del otro y que, a su vez, tenga debilidades en las fortalezas de la Biblioteca.

**a. Fortalezas de la Biblioteca.**

* Recursos humanos especializados en el manejo de información.
* Dispone de colecciones completas de publicaciones especializadas, algunas de las mismas discontinuadas.
* Tiene fotocopiadoras.
* Tiene una ubicación geográfica accesible a los usuarios.
* Tiene un fluído acceso a Internet, lo que le permite organizar un sistema de intercambio de documentos utilizando ese medio.
* Tienen sus OPACS en línea disponibles en su página web.

**b. Fortalezas del PrEBi.**

* Recursos tecnológicos de equipamiento y software para digitalización de documentos de todo tipo.
* Cuenta con dos analistas de sistemas.
* Cuenta con una traductora.
* Tiene una ubicación geográfica idónea para el acceso de los usuarios.
* Tienen una poderosa Base de Datos de pedidos de material bibliográfico.
* Control estadístico de pedidos y de suministro de material bibliográfico (Estadísticas)

**c. Oportunidades de la Biblioteca.**

* Aumento del número de proyectos de investigación en el área en el Departamento de Física.
* Aumento del número de titulaciones tanto en el DF con en la FCE.

**d. Debilidades que presentan y deben ser subsanadas.**

* Escaso personal especializado para brindar servicios de excelencia.
* Escasa masa crítica de títulos de publicaciones periódicas actualizadas: la discontinuidad en la compra de colecciones de publicaciones periódicas, es un problema grave en las bibliotecas argentinas. Aumento periódico del costo de las publicaciones científicas y técnicas.
* Escasas condiciones en la Sala de Lectura por falta de espacio físico.
* No aplican una suficiente promoción a los productos de información que distribuyen, por lo que no pueden medir su impacto exacto.

**e. Amenazas que presentan.**

* Excesiva burocracia en las instituciones para el cobro y pago de aranceles de productos y servicios.
* Falta de una política de información científica hace que las instituciones nacionales que debe llevar adelante proyectos de esta índole, no cuenten con recursos tanto humanos como económicos para mejorar esta situación.
* En la actualidad y como consecuencia de la globalización, las organizaciones, aún aquellas sin fines de lucro, se vean obligadas a orientarse hacia la Organización/Usuario. Para poder subsistir, deben esforzarse en forma sostenida por mejorar sus productos y estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada institución son apoyados por una serie de externalidades, servicios e instituciones. Las organizaciones comenzaron a tener una mirada externa y una reflexión interna (orientada hacia el mercado) aplicando desde el punto de vista de la teoría de la gestión el concepto de reingeniería. También deben proponerse nuevas formas de relaciones inter-organizacionales para ser más competitivas: la tercerización o sub-contratación, cada vez más difundido y la aplicación del concepto de valor agregado.
* El fenómeno de las redes de cooperación inter-organizacional o alianzas estratégicas temporales o permanentes, es uno de los que más se observa. Se destacan las ventajas de tener una “eficiencia colectiva” mediante una intensa comunicación informal y una aprendizaje interactivo continuo. Existe complementariedad entre la competencia y la cooperación. Las redes de colaboración orientadas a la innovación estarán apoyadas por diversas instituciones, en un contexto con capacidad para fomentar dicha innovación.

El objetivo de la formación del personal de la biblioteca digital debe ser la creación de un personal capaz de crear, mantener y expandir las bibliotecas digitales; capaz de un aprendizaje constante y provisión de recursos nuevos, y lo más importante, capaz de innovar.

El profesional de una biblioteca de estas características debe estar en continua formación debido a la rapidez con la que avanzan y cambian las nuevas tecnologías. Por ello, se considera muy importante que el bibliotecario posea una amplia formación profesional pero principalmente unas cualidades innatas aptas para este tipo de trabajo.

Este profesional debe tener inquietudes por aprender, estar al día, conocer lo último en su ámbito profesional y leer mucho pero de forma selectiva. Debe ser una persona con imaginación y visión de futuro, y dispuesta a hacer realidad esa visión.

**Estrategias.** Se proponen las siguientes estrategias como patrón o guía que integra las principales metas de las organizaciones involucradas: Estrategias de Producto-Servicio, de Posicionamiento-Identificación y de Publicidad.

**Acciones.** Se establece una secuencia de acciones a realizar mediante la aplicación de un Plan de acción que se cumplirá en tres (3) etapas.

**1. Primera Etapa.**

* Delimitar el universo de publicaciones periódicas en el área de Física y de la literatura gris producida tanto en el Departamento de Física como en otras unidades de información (tesis doctorales, trabajos de diploma, pre-prints, publicaciones institucionales...)
* Ambas unidades de información seleccionarán aquellas publicaciones periódicas que por su contenido, actualidad e impacto sean apropiadas para conformar los productos de información.
* Digitalización de las publicaciones seleccionadas.
* Indización de los documentos que no estén registrados en las Base de Datos de la Biblioteca. Se dialogará sobre la homogeneidad del proceso de indización. Utilización de tesauros.
* Relevamiento de las referencias bibliográficas de la literatura gris producida en el Departamento de Física y su posterior digitalización.
* La Biblioteca del PrEBi-Sedici se ocupará de la traducción de los resúmenes de los materiales seleccionados en determinadas situaciones (del inglés al español) y en otras ocasiones se realizará en la Biblioteca, considerando la facilidad de acceso de las publicaciones en la misma.

**2. Segunda Etapa.**

* Conformar un Boletín de Resúmenes que contenga la siguiente información: Título, autor, fuente, resumen, palabras clave, localización del documento... en formato digital con los resúmenes seleccionados y traducidos.
* Confeccionar un Boletín Electrónico que reúna la información pertinente a la Física Teórica y Experimental y áreas relacionadas, disponibles en las página web de ambas instituciones y distribuido por e-mail.
* Actualizar los perfiles de los usuarios.
* Confeccionar paquetes informativos, tipo DSI con periodicidad establecida a solicitud del usuario.
* Disponibilidad de los documentos digitalizados en línea en el OPAC de la Biblioteca y del Prebi-Sedici.

**3. Tercera Etapa.**

* Conformar un logotipo que simbolice la alianza estratégica entre ambas instituciones, que identificará toda la producción informativa realizada.
* Aplicar técnicas de marketing para la divulgación y promoción de los productos informativos, mediante Internet, e-mail, eventos...
* Envío de ejemplares como donaciones de cortesía a investigadores del exterior.
* Retroalimentación para analizar el impacto.
* Conformar el universo de los usuarios/clientes.
* Confeccionar la ficha de costo de cada producto.
* Determinar un precio para cada producto.
* Comercialización. Se compartirán las ganancias de acuerdo a los gastos en que incurra cada institución en la elaboración de un producto.

**II.VII. Factores humanos y motivación de equipos.**

**i. Plan para motivar personal.**

***Plan de motivación del personal de la Biblioteca del Departamento de Física:*** Programa de actualización y capacitación en el manejo de sistemas de recuperación de información, a cargo de la Jefa de Biblioteca.

**Fundamentación.**

Las nuevas tecnologías de la información imponen demandas cada vez mayores al personal de la Biblioteca, algunos de los cuales carecen además de capacitación suficiente. Durante años básicamente no se ha prestado el apoyo adecuado a su desarrollo ni a la utilización óptima de sus conocimientos especializados.

Las competencias implican tanto incumbencias como aptitud o idoneidad para hacer algo, y se vinculan con la excelencia y la práctica. Dado que no es fácil evaluar las competencias, se miden actos concretos, resultados, sobre una excelencia visible. En la sociedad actual donde cada vez es más frecuente la división del trabajo y la necesidad de depender de las competencias de los demás para conseguir los bienes materiales y culturales, y la certificación permanente de las mismas, tanto en calidad como en cualidad. Es responsabilidad de cada unidad académica, con el objetivo de mantener su prestigio, posibilitar que su personal esté en condiciones de certificar sus competencias para poder ejercer en los espacios que la movilidad del mercado laboral contemporáneo, les asigne.

**Población a la cual se dirige.**

Personal de la Biblioteca del Departamento de Física: Asistentes de préstamo Turnos mañana y tarde.

**Objetivos.**

Se propone preparar al personal en el dominio de las siguientes habilidades fundamentales:

* Identificación de sistemas de búsqueda y recuperación de información.
* Conocimiento y uso de los sistemas de recuperación de información de manejo habitual en el ámbito de las bibliotecas académicas y de investigación.
* Búsqueda de información en sistemas automatizados.
* Análisis e interpretación de la información localizada.
* Comunicación-expresión de la información localizada.
* Propuesta de soluciones, detección de deficiencias y apoyar iniciativas en las áreas de su competencia.

Cada habilidad general, involucra otras específicas (síntesis, diferenciación, abstrac­ción, análisis, comparación, clasificación, generalización, inducción, deducción...) que integran el proceso de pensamiento tanto en formas como en contenido.

Estimular el desarrollo de las operaciones de pensamiento, es crear las bases para la eficacia en todo aprendizaje y por tanto de las habilidades involucradas en el estudio. Se destaca la importancia de incentivar el desarrollo de dichas operaciones a partir de diversas actividades y contenidos para que el personal pueda aplicarlas a otras actividades y a otros contenidos en su vida profesional.

**Desarrollo de la temática.**

Los cambios acaecidos en las unidades de información como consecuencia de la aplicación de las nuevas tecnologías inciden en el desarrollo de las actividades de los profesionales de la bibliotecología y documentación y sobre toda aquella persona que cumpla funciones dentro del ámbito de las bibliotecas académicas y de investigación.

Dicha evolución determina la necesidad de actualización y capacitación continua de dicho personal en el manejo y utilización de los sistemas de recuperación de información, a los que puede accederse en forma local o a través de Internet, y que le permitirán proporcionar a los usuarios (alumnos, docentes e investigadores) la información relevante y pertinente que cubra su demanda informativa.

La mayoría de los profesionales de la documentación actúan como mediadores entre los sistemas y los usuarios. La información científica se convierte en catálisis para futuras investigaciones intelectuales. En consecuencia el “nuevo” personal de biblioteca deberá: facilitar el uso de la información; navegar por sistemas de conocimiento y fuentes de información; consultar y asesorar sobre problemas de información; transformar los datos y el flujo informativo entre sistemas; conectar contextos sociales y culturales; formar usuarios y proveer recursos para la alfabetización informacional...

El manejo de bases de datos referenciales, a texto completo, y de nuevos formatos multimediales factibles de acceder en forma local con tradicionales modelos de recuperación o a través de Internet y su paradigma comunicacional, puso en evidencia la necesidad de apelar a este medio de interconectividad para obtener la información necesaria para cubrir las necesidades de los usuarios de bibliotecas académicas y de investigación. Inicialmente la recuperación era inmediata a partir de resúmenes de trabajos especializados y de otro tipo de documentación (estadísticas, catálogos, publicaciones periódicas especializadas, patentes, directorios...) extraídos de bases de datos especializadas. Éstas, existentes desde hace tiempo, tenían una alta estructuración, con sistemas de acceso particularizados, disponiendo, muchas de ellas de lenguajes documentales especializados. Actualmente, tanto los usuarios como el personal de biblioteca deben enfrentarse con una masa crítica de datos textuales, imágenes, audio y video que circulan en la World Wide Web (WWW) y deben optimizar la búsqueda y recuperación de la información solicitada mediante su gestión.

*NOTA: Los conceptos desarrollados en este programa valen para todos los sistemas de recuperación de información: referenciales, a texto completo; de todo tipo de información: científica, comercial, educativa, de divulgación; existentes en cualquier computadora, CD, servidor Internet u otro soporte digital. Sin embargo, los ejemplos presentados se circunscriben a la Web, al sistema MicroIsis y WinIsis en la búsqueda de información científica y técnica. Esta limitación facilita a los participantes del curso el análisis de los ejemplos que permita una mejor comprensión de los conceptos.*

**Contenidos temáticos mínimos.**

**Eje 1.**

1.1. Catálogos de bibliotecas.

1.2. Bases de datos bibliográficas (OPACs)

1.2.1. Bases de datos referenciales (acceso local y en línea)

1.2.2. Bases de datos a texto completo (CD-ROMs y en línea)

**Eje 2.**

2.1. Buscadores, Metabuscadores y Directorios.

2.2. Portales temáticos.

2.2.1. Portales especializados en el área de FÍSICA, QUÍMICA y MATEMÁTICA.

2.2.2. Páginas Web de Bibliotecas académicas y de investigación.

2.3. Solicitud de material bibliográfico mediante el uso de formularios electrónicos.

**Metodología.**

Exposición teórica. Aplicación práctica. Evaluación final práctica.

**Acciones y sugerencias.**

**Pautas para motivar al personal de la Biblioteca.**

* Se trata de identificar y comprender las necesidades de capacitación en el uso de nuevas tecnologías.
* Se establecen las metas personales de cada empleado, dejando de lado suposiciones que puedan ser falsas o engañosas.
* Se demuestra siempre el reconocimiento por los logros del personal mediante elogios u otra retribución.
* Se retribuye al empleado que se esfuerza y esmera en realizar sus tareas logrando un mejor y más eficaz desempeño.
* Se establecen objetivos realistas y alcanzables, pero que sean un desafío a las capacidades de su personal. Dichos objetivos no se modifican sin consultar con el resto del personal y las personas afectadas. Los cambios tratan de aprobarse de común acuerdo.
* Se aprovecha la fuerza del grupo para ejercer efectos positivos en la motivación. Cuando el grupo de subordinados participa en la toma de decisiones, su compromiso es más fuerte. Se recurre como punto de partida a los empleados con mayor nivel de motivación para que favorezcan la adopción de las nuevas tecnologías en sus tareas.
* Se mantiene al personal informado acerca de lo que está sucediendo en la organización.

**Actividades.**

* + EJERCICIO A: Localizar los siguientes artículos de publicaciones periódicas y dar los datos completos de la(s) fuente(s) en la(s) lo(s) localizó.
    - Indicar cómo podría obtener una copia del mismo (en fotocopias o formato PDF)
    - Indicar cómo podría obtener una copia del Resumen y la cita bibliográfica del mismo.
    - Indicar también en forma completa y ordenada los elementos de la cita bibliográfica.
  + EJERCICIO B: Según una consulta realizada por un usuario que está realizando su tesis doctoral en el Departamento de Física:
    - Localizar el siguiente material bibliográfico.
    - Indicar en cada caso de qué tipo de material se trata.
    - Indicar dentro de qué tema puede ubicarlo.
    - EJERCICIO C: En caso de no poder localizar un artículo de una publicación periódica en la Biblioteca donde Ud. trabaja, ni en ninguna otra Biblioteca de la UNLP, ¿dónde trataría de localizarlo?
  + EJERCICIO D: En caso de no poder localizar libro (del cual un lector necesita un capítulo determinado) en la Biblioteca donde Ud. trabaja, ni en ninguna otra Biblioteca de la Argentina, ¿dónde trataría de localizarlo?

**Cronograma de actividades.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Clases*** | ***Contenidos*** | ***Actividades*** |
| 1 | Eje 1 | Ejercicios A |
| 2 | Eje 1 | Ejercicios B |
| 3 | Eje 2 | Ejercicios A |
| 4 | Eje 2 | Ejercicios B |
| 5 | Eje 2 | Ejercicios C |
| 6 | Eje 2 | Ejercicios D |
| 7 | Prueba de Evaluación |  |

**Tiempos para su impartición**

Días: Martes y jueves de junio de 2006.

Horario: De 09 A 12hs. y de 13 a 16hs.

Duración total: 20 horas (6 clases de 3hs. cada una; 2hs. de evaluación final)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Clases** | **Contenidos** | **Actividades** | **Lugar** | **Día** | **Horario** |
| 1 | Eje 1 | Ejercicios A | Biblioteca del Departamento de Física | 1 de junio | 09 a 12hs. |
| 2 | Eje 1 | Ejercicios B | Biblioteca del Departamento de Física | 6 de junio | 13 a 16hs. |
| 3 | Eje 2 | Ejercicios A | Biblioteca del Departamento de Física | 8 de junio | 09 a 12hs. |
| 4 | Eje 2 | Ejercicios B | Biblioteca del Departamento de Física | 13 de junio | 13 a 16hs. |
| 5 | Eje 2 | Ejercicios C | Biblioteca del Departamento de Física | 15 de junio | 09 a 12hs. |
| 6 | Eje 2 | Ejercicios D | Biblioteca del Departamento de Física | 20 de junio | 13 a 16hs. |
| 7 | Prueba de Evaluación |  | Biblioteca del Departamento de Física | 22 de junio | 09 a 11hs. |
| ***Total*** |  |  |  | ***7 clases*** | ***20 horas*** |
|  | | | | | |

**ii. Cómo celebrar victorias y valores.**

Se describen a continuación una serie de acciones y eventos que se llevan o podrían llevarse a cabo para reconocer el *desempeño laboral**del personal,* ya sea en la conclusión de proyectos, tareas o actividades que requieran de esfuerzos especiales...

* Se identifican y comprenden las necesidades y metas personales de cada empleado, dejando de lado suposiciones que puedan ser falsas o engañosas. En algunos casos, el salario no es el único factor de motivación; existen otras retribuciones, en las cuales se puede influir, y podrían ser factores de motivación más eficaces que el dinero (por ejemplo, rotación en tareas que sean de su agrado, días compensatorios...)
* Siempre se demuestra el reconocimiento por los logros alcanzados por el personal mediante elogios y agradecimientos. La asignación de otras tareas para las cuales se haya capacitado y por las cuales desarrolla su vocación de servicio es una forma de recompensa... Se reconocen las contribuciones mostrando aprecio por la experiencia y esfuerzo individuales y se celebran los valores y éxitos creando un espíritu de comunidad.
* Se establecen objetivos realistas y alcanzables que a la vez constituyan un desafío a las capacidades del personal. Si es posible, se les hace participar en la fijación de esos objetivos, los cuales no se modifican sin consultar con las personas afectadas. Si es necesario hacer cambios, deben aprobarse de común acuerdo, de forma tal de promover altos niveles de involucramiento. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.
* Se propende al crecimiento personal de cada uno de los miembros de la Biblioteca. Se organizan y ejecutan programas de capacitación en las áreas relacionadas con sus funciones y se les posibilita asistir a capacitaciones, jornadas... (Cursos sobre búsqueda y localización de la información...) que se organicen en el ámbito de la Facultad y/o Universidad (sobre producción de materiales informativos...)
* Se organizan programas de capacitación para que los empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y estén preparados para avanzar en la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.
* Se les otorga amplia responsabilidad respecto de sus funciones y se les alienta para que sean más efectivos en el cumplimiento en forma comprometida de las demandas laborales, creando así un equipo de trabajo con mejor desempeño, incrementando la motivación y deseo por trabajar “en serio”.
* Se buscan oportunidades para la motivación mediante formas innovadoras de cambio, crecimiento y mejoramiento. Se promueve la colaboración mediante la promoción de individuos cooperativos y construyendo confianza, permitiéndoles realizar otras tareas que son de su agrado (encuadernación, digitalización...)
* Todo miembro del equipo de trabajo debe saber usar herramientas, métodos, técnicas y soportes, en mayor o menor grado. Para lograrlos un nivel óptimo de aprovechamiento deberán recibir el entrenamiento necesario en metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, torbellino de ideas, técnicas de presentación en público, formas de reunirse...
* Una forma de motivar al entorno, es que cada individuo observe como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados. Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.
* Para la motivación del equipo de trabajo se considera el “Modelo Integrador de Motivación” (Hodgetts & Altman) que tiene en cuenta dentro del comportamiento organizacional, la relación entre motivación, desempeño y satisfacción como punto focal. Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción; y las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.
* Se trata de flexibilizar los reglamentos formales, que definen que se puede hacer y como hacerlo. Si son demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización. Se establecen pautas para la evaluación del rendimiento del equipo de trabajo y un sistema de recompensas e incentivos. Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.
* Se da la oportunidad de confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones. Se intenta facultar al equipo para que tome decisiones independientemente de la dirección, en lo que atañe a sus funciones. Actualmente se espera que el equipo decida que hacer y luego encuentre la manera de hacerlo.
* El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, donde las personas deseen pasar tiempo trabajando con los equipos y elementos necesarios para desempeñar sus tareas, por lo cual se arbitran los medios para crear dicho ambiente (mobiliario adecuado, equipos suficientes para todo el personal, insumos...)
* Se trata de influir en los criterios que aplica la organización para el proceso de selección de personal, generalmente “dominado” por el sindicato no docente. Los nuevos miembros deberían ser seleccionados según sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo. Una buena selección es la parte mas critica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.
* Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que:
  + es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas;
  + en general, el trabajo suele tomar mas tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero;
  + se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo;
  + el equipo debe tener libertad y autoridad para poner en practica sus decisiones;
  + debe sentir el compromiso de la organización con su accionar;
  + no hay un método único para lograr la motivación sólo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

**II.VIII. Equipos y toma grupal de decisiones.**

**i. Equipos de trabajo.**

En el siguiente cuadro se identifican equipos de trabajo:*micro, medio y macro* que tiene en la Biblioteca y a continuación se ordenan en forma creciente según el grado de autoridad las funciones que se han delegado a estos equipos para la toma de decisiones.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EQUIPO MICRO** | **EQUIPO MEDIO** | **EQUIPO MACRO** |
| EQUIPO MICRO integrado por la Jefa de Biblioteca y las Asistentes de préstamo.  Se delega la responsabilidad de ejecución en un 100% en las Asistentes, y el 100% de supervisión en la Jefa de Biblioteca de las siguientes tareas. | EQUIPO MEDIO integrado por la Jefa de Biblioteca, las Asistentes de préstamo y los usuarios de Biblioteca, en el que se comparten las responsabilidades en un 30% en las actividades de: | EQUIPO MACRO integrado por la Jefa de Biblioteca, el Secretario Departamental y el Consejo Departamental en el cual se encuentran representados todos los claustros, se comparte en un 20% las funciones de: |
| Registro de Usuarios en el sistema.  Actualización de datos de los Usuarios.  Suspensión de Usuarios.  Reclamos de material bibliográfico.  Registro de los Usuarios en forma manual.  Confección de carnets de Lector.  Localización de material bibliográfico en estante.  Búsqueda y localización de material bibliográfico en catálogos convencionales y en la web.  Ordenamiento de material bibliográfico en estante.  Reserva de material bibliográfico en línea en OPAC de la Biblioteca.  Préstamo de material bibliográfico manual y por sistema in situ.  Circulación de material bibliográfico manual y por sistema a domicilio. | Capacitarse en forma permanente en el uso y aplicación de nuevas técnicas bibliotecológicas y documentales y manejo de herramientas automatizadas auxiliares de los procesos.  Implementar la formación de los usuarios en el uso y aprovechamiento de las herramientas de búsquedas bibliográficas.  Centralizar los pedidos de los usuarios procurando evitar las duplicaciones innecesarias de material y confeccionando el catálogo desiderata.  Evaluar e implementar procedimientos para la selección de material bibliográfico acorde con las partidas presupuestarias asignadas, según las necesidades académicas y de investigación.  Planificar la creación y/o modificación de los servicios que se prestan, según la categoría y el nivel de los usuarios al que esté destinado. | Evaluar y gestionar la incorporación de nuevas tecnologías que permiten la actualización de sus procesos y servicios, acorde con sistemas nacionales e internacionales en uso.  Definir y proponer a las autoridades mecanismos de integración en sistemas y redes de información.  Participar en consorcios de información y otras alianzas estrategias de cooperación.  Definir políticas de preservación y conservación del acervo bibliográfico, instalaciones, mobiliario y equipamiento.  Realizar la selección del material bibliográfico para ingresar o descartar de acuerdo con las pautas establecidas.  Evaluar el fondo de publicaciones periódicas realizando un control periódico del estado de las colecciones y proponer la adquisición de números faltantes, nuevos pedidos de suscripción, compras retrospectivas, etc.  Mejoras edicilias, remodelaciones, arreglos y construcciones.  Compra de insumos de librería e informática.  Solicitud de arreglos de instalaciones eléctricas, de agua, gas... |
|  | | |

En la organización se considera imprescindible facultar a los equipos de trabajo para la toma de decisiones. Es necesario delegar autoridad a los subordinados sobre la base de los resultados esperados de ellos, y previo a la delegación se les debe capacitar y clarificar suficientemente lo que la misma implica.

Mediante la capacitación y el entrenamiento de los subordinados se debe garantizar el desempeño óptimo de las actuales funciones e incluso ampliar la visión profesional para poder adaptarse a las exigencias futuras del puesto. Existe una necesidad permanente de dar una enseñanza específica sobre los diversos cargos, sobre todo para los empleados nuevos y también para los que se consideran que están dando un rendimiento deficiente. Es conveniente formalizar la delegación a los subordinados por escrito, estableciendo las pautas para cada función.

Se deben clarificar responsabilidades en cuanto a las contribuciones al proyecto de gestión y mantener en todo momento un adecuado control de la delegación de la autoridad. Delegar autoridad, exige igual responsabilidad y compromiso no sólo por parte de los subordinados, sino también del resto de la comunidad académico científica en la cual se encuentra inmersa la Biblioteca.

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por todos sus miembros. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o auto-asignadas, según las habilidades y competencias específicas, para cumplir determinados objetivos bajo la conducción de un director. El trabajo en equipo está referido a las estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza el grupo humano para lograr los objetivos propuestos. Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas y para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, se necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, ya que deben adquirirse habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Debe existir un liderazgo efectivo, que se logra compartiendo una visión del futuro que considere los intereses de los integrantes de la organización, consiguiendo el apoyo de las autoridades e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia; promover una comunicación adecuada fomentando además una adecuada retroalimentación y crear un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, en el cual el desacuerdo permite buscar mejoras en el desempeño.

**ii. Cómo formar un equipo efectivo.**

**Directrices sobre cómo integrar un equipo de trabajo en la Biblioteca.**

Se selecciona para establecer las directrices a seguir en la formación de equipos efectivos, el proceso de *Circulación a domicilio de material bibliográfico inventariado y no inventariado*, a partir del cual se forma el equipo de trabajo que tendrá la responsabilidad de llevarlo a cabo.

Se debe destacar que, en la Biblioteca tenemos muy poco personal. Por lo tanto, según sea la tarea a realizar, las incumbencias del cargo y capacitación de cada una se forma equipos de trabajo que cumplen diferentes tareas.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| ***\* Cuándo*** *se requiere:* | Durante todo el horario de atención al público, de lunes a viernes de 8 a 18:30hs. |
| ***\* Quiénes*** *deben participar:* | Se considera el equipo de trabajo integrado por las *Asistentes de préstamo* y la *Jefa de Biblioteca.* |
| ***\* Qué*** *responsabilidades pueden asumir:* | \*\* Asistentes de préstamo: Ejecución y responsabilidad en las tareas de préstamo, renovación, devolución a cargo de las asistentes de préstamo.  \*\* Jefa de Biblioteca: Supervisión del desarrollo de circulación a domicilio. |
| ***\* Cuáles*** *son las funciones ideales que pueden asumir:* | -Circulación a domicilio de material bibliográfico, según las categorías de lector y las normas establecidas por el Reglamento de Biblioteca al respecto.  -Esta tarea implica el préstamo, la renovación y la devolución de material bibliográfico. Deberá cuidar de no omitir el alta o baja según corresponda, de los registros con el objetivo de no perjudicar a los usuarios y sobrecargar al resto del personal con re-trabajo.  -Deberá además, previo a la circulación, realizar las correspondientes búsquedas para su localización, tanto en forma manual en los correspondientes catálogos como en los OPACS disponibles en línea en INTERNET sólo sobre temas específicos del área de la física y otros relacionados (electrónica...)  -Deberá registrar el préstamo y renovación de material bibliográfico a domicilio (libros, tesis y publicaciones periódicas) en el correspondiente sistema de gestión automatizada KOHA en el módulo de circulación en la forma en la que se le ha explicado convenientemente.  -Debería realizar las reservas del material bibliográfico pedido por los lectores, de modo tal que cuando se renueven automáticamente los préstamos por parte de los usuarios o lo realicen las asistentes quede bloqueada la renovación.  -Deberá realizar los reclamos en casos que los lectores hayan incurrido en morosidad reiterada por todos los medios a su alcance (e-mail, por teléfono y/o por escrito, dejando constancia en el sistema y en el registro estadístico de los trámites realizados)  -Deberá dar aviso, para el caso de los lectores categoría a (investigadores y/o becarios con lugar de trabajo en el departamento de física) de que material reservado a su nombre ya está disponible, en caso de haber respondido al aviso automático del sistema.  -Deberá controlar el buen cumplimiento de los plazos de préstamo y retener de los carnets en el caso de haber incurrido en morosidad, y todo trámite relacionado con el servicio de préstamo.  -Deberá registrar las estadísticas en las correspondientes planillas confeccionadas a tal efecto de todas las tareas que usted realice.  -Deberá confeccionar los certificados de libre deuda en las correspondientes planillas están confeccionadas a tal efecto, previo corroborarse si el lector adeuda libros o revistas, completar el formulario, firmarlo por ausencia o autorización y sellarlo. En el caso de adeudar material bibliográfico a Biblioteca, no debe extenderse hasta su devolución total. |
|  | |

**II.IX. Negociación y solución de conflictos de su biblioteca.**

La negociación es la forma más racional para intentar resolver, mediante el intercambio de opiniones, los problemas que surgen entre partes.

Es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema, una confrontación de ideas que persiguen alcanzar el objetivo en este caso concertar un contrato para adquirir fuentes de información electrónicas.

Para que la Biblioteca sea eficiente y competitiva requiere de profesionales de la información que no sean sólo excelentes técnicos sino que asuman su perfil de gestor organizativo, formulando estrategias, conduciendo o participando en equipos, actuando como negociador.

**i. Negociación equitativa.**

Para que una negociación tenga un potencial integrativo deben involucrarse al menos dos variables (por ejemplo, confiabilidad y costo) frente a las cuales los negociadores tengan preferencias diferentes (por ejemplo, el uno está más interesado en la confiabilidad que en el costo, y viceversa)

Para lograr una buena negociación se debe:

1. Plantear el caso de forma ventajosa.
2. Conocer el alcance y la fuerza de nuestro poder.
3. Conocer muy bien a la otra parte.
4. Satisfacer las necesidades de los usuarios antes que sus deseos.
5. Fijar metas ambiciosas.
6. Gestionar la información con habilidad.
7. Hacer concesiones conforme a lo establecido.

Existen fuentes de poder para la negociación que la guían:

* + El poder organizativo, que surge de la posición del negociador dentro de la organización o de su influencia dentro de la organización.
  + El poder intelectual, que surge de sus conocimientos y de su capacidad de persuasión.
  + El poder personal, que surge del compromiso, la persistencia y la fe en su posición; de su capacidad para negociar con habilidad y de su confianza en el resultado.
  + El poder situacional, que surge de las ventajas inherentes a la situación.
  + El poder de obstrucción, que surge de su capacidad para obstruir, obstaculizar o provocar molestias a la otra parte.

La negociación eficaz de un contrato de fuentes informativas electrónicas dentro de su biblioteca requiere gestionar la información con habilidad:

* 1. Asegurar la disponibilidad de información que apoya nuestro caso.
  2. Comprender la información pertinente con tal profundidad que se pueda presentar y discutirla de manera eficaz.
  3. Aprovechar cada oportunidad de procurar nuevos datos durante la negociación.
  4. Proporcionar a la otra parte información que apoye nuestra posición.
  5. Cerciorarse que la información de apoyo es presentada en el momento más oportuno.
  6. Extraer toda la información posible de la otra parte antes de tomar alguna decisión.
  7. Vencer la información que apoye la posición de la otra parte

Se consideran las siguientes etapas en la negociación:

*1. Preparación:* una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociaciones se revelará en lo que hagamos cuando lleguemos a ella.

Se debe establecer:

* *Objetivos (enunciados en forma clara y precisa)*

Negociar un contrato equitativo con un proveedor para adquirir y/o acceder de fuentes informativas electrónicas para la Biblioteca.

* *Información (se debe obtener toda la información posible)*

Dado que no existen normas para la producción, promoción y mantenimiento de recursos electrónicos; la localización, evaluación y acceso a ellos constituye un cambio en las habilidades que deben desarrollar los bibliotecarios responsables de negociar los contratos para acceder a estas fuentes informativas.

Estos cambios se dan principalmente en el desarrollo de criterios para selección, búsqueda de opciones de catalogación y trabajo en cooperación con otras instituciones para reducir los costos de acceso.

Sería necesario considerar los siguientes criterios para determinar qué formato seleccionar, en este tipo de recursos:

* + Relevancia y uso: en función de los objetivos de la institución.
  + Redundancia: se debe determinar si la biblioteca ya posee otros recursos en otro formato.
  + Demanda: establecer cuántos usuarios potenciales se beneficiarán de la información.
  + Facilidad de uso: se debe considerar las habilidades de los usuarios finales.
  + Disponibilidad de uso: se debe considerar las condiciones de acceso al recurso; si es posible el uso por varios usuarios simultáneos, o, existen restricciones que impidan su uso.
  + Estabilidad de cobertura: hasta qué punto el proveedor garantiza que se mantendrá la cobertura en cuanto a indización y que ésta no será dañada con las actualizaciones. ¿Qué sucederá luego de cancelar la suscripción con el material ya adquirido? ¿Se dará acceso a los usuarios desde el servidor del proveedor? O ¿se le proveerá de una copia de seguridad con la información?
  + Longevidad: cuánto tiempo será relevante el recurso para la misión de la institución.
  + Costo: se deben considerar los precios de los distintos formatos. Se analizan los costos de suscripción en formato impreso o acceso en línea, la contratación para acceso de un sólo usuario o varios usuarios simultáneos. Cuando se evalúan obras de carácter monográfico, debemos aplicar, en primer término, los criterios de selección relativos a obras impresas, de este carácter y con posterioridad las que se refieren a recursos electrónicos.
  + Predictibilidad en los precios: Analizar la política de precios del proveedor para determinar su estabilidad.
  + Equipo: determinar si la biblioteca posee el equipamiento apropiado y suficiente o si necesitará adquirir el equipo necesario, y en ese caso cuál será el costo?
  + Soporte técnico: se debe analizar si el proveedor cuenta con buen soporte técnico para el uso del producto, si se capacitara al personal o a los usuarios?
  + Actualmente existen numerosas revistas que están disponibles en formato electrónico, y las editoriales comerciales y universitarias han empezado a ofrecer versiones electrónicas en texto completo de títulos de gran tradición que se publicaban sólo en forma impresa. En otros casos se ofrecen contenidos o resúmenes de los números más recientes. Como consecuencia, en muchos casos, el mismo título estará disponible tanto en formato impreso como electrónico.
  + En algunos casos, el pago de la suscripción incluye ambos accesos (Physical Review A, Physical Review B... de AIP; Nuclear Physics A, Nuclear Physics B... de Elsevier); en otros, el costo adicional es mínimo siempre y cuando se mantenga la suscripción al formato impreso; y en otros, se ofrece la opción de tomar una versión u otra.
  + Considerando ésto, la Biblioteca frecuentemente tiene cuatro opciones para proporcionar a sus usuarios acceso a un título particular de revista: suscripción a la versión impresa; suscripción a la versión electrónica; suscripción simultánea a la versión impresa y a las versiones electrónicas; o no-suscripción sino acceso por préstamo interbibliotecario o servicios de suministro de documentos o consorcios.
  + En el caso de las revistas se pone de manifiesto que el concepto de propiedad es menos relevante y que en este caso prevalecen los conceptos de disponibilidad (si el artículo que el usuario quiere está disponible cuando él lo necesita) y accesibilidad (en cuánto tiempo estará disponible el artículo que el usuario necesita)

Para seleccionar un título específico podemos tomar en cuenta los siguientes factores:

* Materia
* Idioma de la publicación
* Exactitud
* Circulación
* lndización
* Comité editorial
* Reputación de la editorial
* Si existe arbitraje para los artículos que se incluyen Calidad académica
* Audiencia
* Facilidades de conexión

A estos criterios debemos agregar aquellos que son propios de un recurso electrónico: disponibilidad en línea; monousuario o red; si está en ASCII, Postscript, HTML, o algún otro formato; compatibilidad técnica con el equipo que posee la biblioteca; cantidad de entrenamiento y mantenimiento requerido; términos de licenciamiento; uso de internases; contabilidad de acceso y estabilidad.

Cuando se seleccionan recursos gratuitos debemos aplicar los mismos criterios de selección, ya que debemos tomar en cuenta que el acceso a estos recursos implica labores de mantenimiento, catalogación y clasificación para mantenerlos al día.

En consecuencia se debe:

* Evaluar las necesidades de los usuarios.
* Evaluar las capacidades de los equipos y sistemas con que cuenta la Biblioteca.
* Recopilar detalles sobre los proveedores, sus productos y servicios.
* Evaluar necesidades contra productos y servicios específicos y desarrollar guías para comparar proveedores potenciales (las guías deben incluir cobertura de las bases de datos, variaciones de precios, equipo proporcionado y requerido, crecimiento proyectado de su base de datos y velocidad de envío, prácticas contables y de facturación, informes administrativos y otros servicios de valor agregado)
* Testear los productos y servicios de los proveedores seleccionados.
* Evaluar los servicios, considerando no sólo el tamaño de sus archivos, velocidad de respuesta y costo, sino también la facilidad para procesar solicitudes; apoyo del proveedor y satisfacción del usuario final.

*C. Concesiones (se debe considerar las concesiones que se está a dispuesto a hacer y el orden de las mismas)*

Para tomar buenas decisiones en el uso de estos servicios el bibliotecario de desarrollo de colecciones deberá monitorear activamente el uso, los costos de propiedad (copyright), ya que es el medio que han usado los editores para recuperar los ingresos de suscripciones canceladas, y los costos de envío. Definitivamente el costo del suministro de documentos es un factor crítico. Si bien es cierto que algunos proveedores podrían ofrecer costos bajos por derecho de uso, la ubicación geográfica en que éstos se encuentren será definitiva para determinar los gastos de envío, factor que influirá de manera definitiva en el costo final.

*D. Estrategias para la negociación.*

* Estrategia ganar-ganar (win-win): es un nuevo concepto que parte de demostrar que no es necesario que alguien pierda para que otro pueda ganar. La premisa es que todos podemos ganar algo en cualquier conflicto-transacción-negociación. De esta forma la victoria o la derrota se reemplaza por la de asociación y sinergia estratégica. En la interacción con los proveedores el profesional de la información se enfrenta cada vez más a situaciones de conflicto o de confrontaciones. Nuevas opciones como los consorcios de bibliotecas surgen en el panorama y se requerirán estrategias de este tipo para lograr mayor eficiencia y minimizar los conflictos y frustraciones.

La estrategia ganar/ganar trata de asociar los conocimientos y las experiencias individuales para no evitar el conflicto, para no suprimirlo sino obtener una experiencia enriquecedora.

La solución creativa del conflicto unida a la estrategia ganar/ganar permite crear energía, alegría y sensación de logro. La idea es transformar los problemas en desafíos.

* La sinergia estratégica: La sinergia es un concepto sistémico; es la razón por la que muchas organizaciones se diversifican, por lo que otras buscan la asociación o el consorcio.

Para que los gestores de información puedan aprovechar al máximo la interacción de sus actividades, los convenios y la formación de organizaciones virtuales e invisibles, es fundamental el concepto de sinergia estratégica.

* La concreción de estrategias de ganar-ganar y sinergia estratégica refleja el grado en que se comprometen las personas a alcanzar las metas organizacionales, superando sus necesidades individuales.

*E. Tareas:* dirección, síntesis y observación, si en la negociación se actúa coordinando un grupo.

*2. Discusión:* cada una de las partes da las razones por las que cree necesaria una cosa, o trata de demostrar razonando que algo es cierto. Las partes discuten estas conclusiones y tratan de persuadirse mutuamente razonando.

*3. Señales:* se deben considerar los matices de la comunicación, análisis de la comunicación no verbal (gestos, ambiente...)

*4. Propuestas:* se realiza una oferta o petición diferente a la posición inicial. Si se piensa creativamente en las variables, siempre pueden re-plantearse incluso los temas más simples. Cuanto mayor sea el número de temas que pueden entrar en el paquete, más libertad existe para el montaje del mismo.

También puede considerarse un intercambio, es decir, tratar de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa

*5. Cierre:* se concluye la negociación a fin de pasar al acuerdo final.

*6. Acuerdo:* La regla de oro es resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado.

**ii. Solución de conflictos.**

Para ejemplificar la forma en que podría darse solución a conflictos se identificó un problema conflictivo del personal de la Biblioteca, a partir del que se establecieron cuáles serían las estrategias y acciones a tomarse para darle una solución válida con justicia respecto de todos los involucrados.

Se detectó el siguiente *CONFLICTO:*

* La falta de responsabilidad en la ejecución de las tareas de Circulación de material bibliográfico por parte del asistente turno tarde perjudica a los usuarios y perjudica y dificulta la tarea del resto del personal de Biblioteca.
* La omisión de una o varias de las instancias de los procesos, por ejemplo, omitir dar de baja una libro devuelto en el sistema automatizado, determina que el usuario reciba un aviso de reclamo automático por un material que debería haberse registrado como devuelto.

*ESTRATEGIAS:*

Deberán ponerse en juego una serie de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del entorno laboral.

* La estrategia ganar-ganar (win-win) permite demostrar que no es necesario que alguien pierda para que otro pueda ganar. La premisa es que todos podemos ganar algo en cualquier conflicto-transacción-negociación. Por ejemplo, si la Asistente de préstamo Turno Tarde cumple con su responsabilidad, redundará en beneficios de todos, del resto del personal y fundamentalmente de los usuarios de Biblioteca.

De esta forma la victoria o la derrota se reemplaza por la de asociación y sinergia estratégica.

La estrategia ganar/ganar trata de asociar los conocimientos y las experiencias individuales para en este caso, minimizar el conflicto hasta suprimirlo logrando una experiencia enriquecedora.

La solución creativa del conflicto unida a la estrategia ganar/ganar permite crear energía, alegría y sensación de logro. La idea es transformar los problemas en desafíos.

* La sinergia estratégica: La sinergia es un concepto sistémico; es la razón por la que muchas organizaciones se diversifican, por lo que otras buscan la asociación o el consorcio.

*ACCIONES:*

Se podría llevar a cabo las siguientes acciones:

* Ante todo, se deben identificar los valores del personal en conflicto, sus aspiraciones y necesidades laborales. A lo largo de los años, se han detectado en la misma persona alguna características negativas tales como egoísmo, falta de voluntad para cooperar, resistencia a los cambios y comunicaciones defensivas, como consecuencia de problemas personales en su ámbito familiar.
* Se debe instar al personal en conflicto para que comunique las dificultades, temores o dudas que se le presenten en los procesos, y responderle de forma tal de asegurarse comprenda el porque de los errores que comente y la forma en que debe darles solución en forma autónoma. Esto se logra fomentando una comunicación efectiva.
* Debe asumirse que el problema es de todos, porque afecta a todos; por lo tanto, quien dirige la Biblioteca debe desarrollar su autoridad, favoreciendo al desenvolvimiento de todo el personal y evitando que la reiteración de los errores siga perjudicando al resto del personal y a los usuarios.
* Se deben desarrollar todas las instancias de capacitación necesarias para después delegar con amplia responsabilidad las funciones que le son inherentes a cada uno de los empleados.
* Se deben crear equipos de trabajo con mejor desempeño y con más alto nivel de involucramiento, y en todo momento, fomentar la responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, el compromiso, la lealtad y fundamentalmente el respeto por los usuarios y por el resto del personal de la Biblioteca.
* Se debe incrementar la motivación y deseo por trabajar “en serio”. En ocasiones, sólo se motiva al personal conflictivo por el salario o la posibilidad de tomarse licencias o asuetos; en ocasiones ante el esfuerzo y el desempeño de su compañera de trabajo, por una cuestión de “amor propio” tiende a demostrar mayor responsabilidad en su trabajo, aunque no la sostiene en el tiempo.
* Al reconocer las contribuciones y esfuerzos de quien trabaja con esmero y responsabilidad mostrando aprecio por la experiencia individual, se establece un ejemplo y se alinean acciones con valores compartidos.
* Se trata de promover la colaboración mediante la promoción de individuos cooperativos y construyendo confianza individual y del equipo, fortaleciendo a otros al compartir poder y discreción.
* Se deben poner en juego y hacer efectivas las características de líder relacionadas con ser más efectivo en el cumplimiento de las demandas laborales de los empleados, y en el caso en que exista reincidencia en el error tratar de identificar la causa, en el caso de que el personal no este en condiciones de identificar sus dificultades.
* En el caso de repetirse el error deberá buscarse auditorias externas por parte de la Comisión de Biblioteca, si bien se “contemplan” los errores del personal conflictivo y su caso particular, debe evitarse crear situaciones de injusticia que perjudiquen en forma reiterada el buen funcionamiento del sistema de circulación.
* En la medida en que el desempeño laboral de un trabajador no se da en soledad, es decir, en toda actividad en la que haya dos o más personas en juego pueden aparecer problemas de comunicación. Esto está dado por la heterogeneidad del grupo, entre otras razones. El desafío es saltear ese obstáculo y lograr que todos los integrantes trabajen de modo eficaz, mejorando permanentemente su desempeño. Pasar de la diversidad que distancia a la sinergia del equipo en el que cada uno aporta desde un lugar distinto al enriquecimiento del todo; de la apatía al dinamismo; de los conflictos a las soluciones; de la mediocridad a la motivación: requieren adentrarse en técnicas de comunicación que mejoren los modelos de desempeño. Para encarar el tema desde un abordaje comunicacional se deben considerar: dinámica del equipo; claves de comunicación; técnicas de escucha activa; resolución de conflictos; aceptar la diversidad del equipo; motivación.

**II.X. Definición de su estilo de liderazgo.**

**i. Identificación de su estilo de liderazgo.**

Se describe el estilo de liderazgo que predomina en la biblioteca, señalando los aspectos que se gustaría cambiar o mejorar de dicho estilo.

|  |  |
| --- | --- |
| **ESTILO DE LIDERAZGO** | **CAMBIOS y/o MEJORAS** |
| 1-Se da fluida comunicación de la dirección con los subordinados, la comunidad a la cual sirve y las autoridades. Aunque se da una escasa comunicación interpersonal de los subordinados con los usuarios y entre sí.  -El líder es comunicativo; es capaz de comunicar sus ideas a los demás y de conducirlos tras ellas, asumiendo los riesgos ante el fracaso. | 1-Se aspira a lograr una comunicación más sincera y fluida entre el personal y todos los claustros. |
| 2-Existe una excelente interrelación con el medio ambiente en el cual opera, con la comunidad académica a la cual sirve.  En el modelo adoptado se representan las influencias que imponen el medio ambiente organizacional y el medio ambiente social (sindicatos, responsabilidad social...) | 2-El funcionamiento armónico de la organización guarda mucha relación con sus vínculos con el medio ambiente donde operan. En la medida que exista una correspondencia e interrelación fluirán mejor las comunicaciones. |
| 3-La motivación en gran medida depende de la disciplina de sus subordinados. | 3-La motivación deberá depender de la convicción y alto grado de respuesta de su equipo. |
| 4-Los compromisos en general responden a normas y plazos estrictos, por determinación de la institución misma a la cual pertenece. | 4-Para el cumplimiento de los compromisos laborales se aplicarán las normas, pero se las adaptará, en caso de ser necesario, a la realidad que se presenta, sin estar sometido a términos o fechas. |
| 5-Tanto el director como los empleados se designan por nombramiento. En este caso coinciden el líder formal y el informal. | 5-El líder deberá ser siempre natural, el grupo lo asume. |
| 6-En el estilo de liderazgo que predomina, el director de Biblioteca con acciones sostenidas en el tiempo, influye sistemática y continuamente sobre un grupo o grupos de personas (las autoridades, el personal, los usuarios, sus colegas, la comunidad...) en el desarrollo de las funciones que realizan, obteniendo su seguimiento, motivación, buena disposición y nivel de aceptación.  -El estilo es generalmente participativo, democrático, consultivo, el líder convence, persuade... pero en ocasiones se vuelve autocrático y manda, para poder lograr los objetivos y resolver los conflictos interpersonales de los subordinados entre sí y con los usuarios. Aunque siempre percibe su función de dirección como un liderazgo, lo considera un arte. | 6-El estilo debería ser siempre participativo, democrático, donde el líder convenza persuada... |
| 7-La Biblioteca ha funcionado hasta hace 10 años sometida a un carisma de la dirección que se daba por reflejo del carisma institucional, hoy el carisma del líder es personal e intransferible. | 7-Mantener el carisma en el tiempo de modo tal de lograr que los componentes del sistema permanezcan armónicamente interconectados con el objetivo de satisfacer plenamente los usuarios. |
| 8-Aumento de la delegación de funciones y responsabilidades en los subordinados, reducción de la responsabilidad centrada en la dirección de la biblioteca. | 8-Dentro de los patrones de comportamiento de conducción y liderazgo, el director deberá manejar el grado de autoridad ejercida por el superior y otorgar la libertad suficiente y necesaria a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones. |
| 9-La baja dedicación al trabajo por parte del personal fue virando hacia una dedicación mayor. | 9-Alta motivación lleva a mejorar el nivel de dedicación al trabajo. |
| 10-Individualimo medio en las tareas, que se intenta sean compartidas, cierto nivel de "recelo" entre los empleados y algunos usuarios. | 10-Trabajar en equipo, implica no es sólo estar juntos y que cada uno haga lo suyo. Es fundamental implicar al personal y llevar a la práctica los principios teóricos que potencian los modelos participativos. Trabajar en equipo es un “talento”, un saber hacer y es un estilo o conjunto de habilidades sociales. |
| 11-No existe un uso de poder como se entiende actualmente, aunque trata de ejercerse para modificar actitudes negativas por parte de usuarios y subordinados. | 11-El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otros. |
| 12-Evolución del líder, ha alcanzado su liderazgo basado en el respeto por su imagen, el reconocimiento de su crecimiento personal y profesional, y la mayor visibilidad que ha logrado de la Biblioteca ante la comunidad local e internacional. | 12-Debe ser siempre dirigente, aunque en ocasiones sea muy difícil. |
| 13-Existe auto-dirección. | 13-Para un liderazgo aún más efectivo, es preciso que el líder mantenga su auto-dirección, observando el ciclo de la teoría del aprendizaje autodirigido en donde considera importante que el individuo sea capaz de: a) responder quién quiere ser; b) saber quién es y dónde está en el momento, identificando sus fortalezas y debilidades; e) identificar sus nuevos aprendizajes para desvanecer las debilidades; d) experimentar, llevar a cabo la estrategia, su nuevo plan practicándola, y e) desarrollar un sistema y proceso de mejora continua personal, al cual le defina como relaciones fiables, que retro-alimenten sus nuevos ciclos virtuosos a través de "descubrimientos" personales. La auto-dirección consiste en generar la habilidad para dirigir su propio avance. |
| 14-No existe la auto-educación entre los subordinados. | 14-Auto-educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. |
| 15-Alta ascendencia sobre el personal de la biblioteca y de gran parte de los usuarios. | 15-Según Covey, un líder honorable y con ascendencia sobre los demás deberá contar con: a) persuasión, b) paciencia, c) delicadeza, d) disposición para aprender, e) aceptación, f) bondad. g) actitud abierta, *h)* confrontación compasiva, i) consistencia, y j) integridad. |
| 16-Identificación con la imagen de la organización sólo por parte de la conducción y algunos subordinados; no se logra inculcarla a todos sus subordinados. | 16-Es importante que el líder marque la dirección, diagnostique cuál es la identidad de su biblioteca, qué tipos de servicios se prestan y van a prestar, tiene que saber qué tipo de organización está construyendo pero también seguir comunicando cada cambio a sus subordinados. |
| 17-Si bien se vale del control, se inspira confianza. | 17-En el seguimiento se inspira siempre confianza. |
| 18-Se tiene una visión a corto y medio plazo fundamentalmente y en cierta medida a largo plazo. | 18-La planeación deberá tener una perspectiva a largo plazo. |
| 19-Se ejerce un liderazgo que le posibilita al director transformar el status quo de la organización; ser creativo, con nuevas ideas, buscando mejorarse a sí mismo, compartiendo la visión, animando al personal, canalizando positivamente la posible disconformidad de los subordinados. A pesar de lo cual, se detecta cierta resistencia por parte del personal a los cambios de gestión y tecnológicos. | 19-Debe mantenerse la flexibilidad, y lograr una mayor adaptabilidad y apertura a los cambios.  El director como líder debe mantener su tendencia a buscar nuevos caminos para adaptarse a los vertiginosos cambios de toda índole (económicos, políticos, educacionales, sociales, humanos...) que se dan en la Biblioteca y en la comunidad en la cual se encuentra inmersa, intuye soluciones novedosas y se arriesga en su aplicación. |
| 20-Hasta hace 5 años los usuarios sólo confiaban en el director, hoy día lo hacen con otros empleados también, lo cual eleva la confiabilidad en la Biblioteca y sus servicios. | 20-Logra una mayor confiabilidad de los usuarios respecto del personal. |
| 21-En general, existe cierta dependencia del director; ya que se tiende a pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que el resto sólo debe cumplir órdenes; aunque muchos están virando y ahora entienden que es una tarea que debe realizarse en forma conjunta, con corresponsabilidad, aunando el trabajo arduo, dinámico y comprometido.  -El director conduce al equipo de trabajo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos, sino democráticos y participativos para alcanzar los objetivos de la organización.  -El director presenta un problema e indaga la opinión de todos, y si bien los subordinados influyen en su decisión, se reserva la última palabra, tiene una decisión tentativa sujeta a modificación. Los subordinados tienen la oportunidad de sugerir soluciones, aumentándole al administrador sus alternativas, y comprometiéndolos en la toma de decisión. | 21-Lograr un grupo efectivo de seguidores requiere dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que el resto sólo cumple órdenes, para entender ahora que es una tarea que debe realizarse en forma conjunta, con corresponsabilidad, aunando el trabajo arduo, dinámico y comprometido. |
| 22-Indiscreción por parte de algunos subordinados; cierta cautela y desconfianza, guiadas por actitudes ignorantes muy difíciles de superar.  -Es conveniente que el director reconozca la posibilidad de alguna resistencia por parte de sus subordinados, y trate de minimizarla marcándoles a los subordinados los beneficios que les reportará aceptarla. | 22-Inculcar la reserva y la adopción de normas éticas. Es un desafío, reducir riesgos lo cual implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético. |
| 23-Relaciones humanas formales en informales en mucho menor grado. | 23-Relaciones humanas formales e informales en un grado mayor. |
| 24-Escasa cooperación con otras bibliotecas y colegas. | 24-Alta cooperación entre colegas y otras bibliotecas e instituciones. Alianzas estratégicas. |
| 25-Mediante los procesos y funciones de la gestión se intenta aprovechar al máximo los recursos disponibles con el objetivo de alcanzar el máximo de resultados. Baja especialización del personal. Mayor parte del personal no diplomado. Capacitación continua del personal en ejercicio.  -Actualmente está preocupado por su capacitación permanente, y por la de sus subordinados, enseñándoles a desarrollar sus habilidades y competencias, para que a través de una autonomía responsable logren una interdependencia de los elementos de la organización. | 25-Capacitación continua en manejo e implementación de nuevas tecnologías y teorías administrativas y de gestión. Incorporación de personal calificado, remoción del personal conflictivo, capacitación del personal idóneo con condiciones laborales. |
| 26-Escasa vocación de servicio. | 26-Propiciar el desarrollo de la vocación de servicio. |
| 27-Estilo reactivo en ocasiones; tendencia a la pro-actividad por parte del director en cuanto prever y anticiparse a los problemas. | 27-Instaurar una actitud de pro-actividad, anticipación a los hechos, previsión como principio de la gestión. |
|  | |
| **Respecto del entorno interno (puntualmente subordinados):** | **Respecto del entorno interno (puntualmente subordinados):** |
| -Se es la cabeza de equipo.  -Se considera el liderazgo como parte de la dirección, existiendo un equilibrio entre ambos. Se considera que las demás funciones del director son importantes, pero sin un liderazgo adecuado no se podrá conducir a su personal hacia el logro pleno de los objetivos.  -Se da un desarrollo de la autoridad efectivo.  -Se favorece el crecimiento personal y profesional.  -Se otorga autonomía y libertad que implican responsabilidad amplia.  -Se sostiene el principio de la responsabilidad conjunta de dos personas iguales, una en representación de la finalidad de la organización y una responsabilidad técnica. Desde el punto de vista formal, ambos tienen la misma responsabilidad en sus operaciones, que pueden abarcar distintos servicios o productos, según el caso.  -Se favorece la adquisición de conocimientos transversales.  -Se es efectivo en la exigencia del cumplimiento de las demandas laborales.  -Se crean equipos de trabajo con buen mejor desempeño.  -Se fomenta la responsabilidad, el compromiso y la lealtad en forma continua.  -Se intenta incrementar la motivación y deseo por trabajar “en serio”  -Se sostienen una cantidad de servicios y productos bibliotecarios de alta calidad.  -Se intenta reducir el número de ausencias y faltas del personal a cargo injustificadas.  -Se alcanzó y mantiene frente al personal un alto nivel de credibilidad personal, fundado en la honestidad en el desempeño.  -Se reconocen los esfuerzos y contribuciones mostrando aprecio por la experiencia individual  -Se promueve la colaboración mediante la promoción de individuos cooperativos y construyendo confianza.  -Se celebran los valores y éxitos creando un espíritu de comunidad.  -Se identifican sus valores personales con el objetivo de favorecer su desempeño personal y laboral.  -Se es un ejemplo y se alinean acciones con valores compartidos.  -Se intenta imaginar y posibilidades creativas, pero reduciendo los riesgos al mínimo.  -Se incluye a todos en una visión común, apelando a las aspiraciones compartidas.  -Se buscan oportunidades de crecimiento mediante formas innovadoras de cambio y mejoramiento.  -Se promueve la discreción. | -Se deberán poner en juego y hacer efectivas las características de líderes relacionadas con ser más efectivo en el fomento de la responsabilidad, el involucramiento y el compromiso frente a las funciones de cada subordinado y respecto del equipo de trabajo y la comunidad a la cual sirven.  -Lograr una mayor sinergia dentro del personal, incrementando la motivación individual y colectiva y deseo por trabajar “en serio”.  -Crear equipos de trabajo con un mejor desempeño.  *-La proliferación de bibliotecas digitales y documentos electrónicos en línea sumado al hecho de la existencia de usuarios con mayores habilidades en el manejo de las TIC’s, implica la necesidad de contar con una actualización continua para el manejo de nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones.*  -Mejorar la imagen del personal bibliotecario frente al usuario con el objetivo de incrementar el número de usuarios reales y potenciales.  -Mostrar los beneficios de la identificación de valores, la visión, misión, objetivos y metas de la organización.  -Establecer una conducta ética, fuertes normas sobre el trabajo y la responsabilidad por la custodia de los bienes patrimoniales.  -Aumentar el consenso y la discusión participativa de ideas y toma de decisiones. |
|  | |
| **Respecto del entorno interno (puntualmente usuarios):**  -Se da un desarrollo de su autoridad efectivo y real.  -Se otorga a los usuarios responsabilidad amplia sobre aquellos aspectos que les correspondan.  -Se tiene un excelente reconocimiento dentro de la comunidad académica.  -Se ha alcanzado una visibilidad efectiva dentro de la pirámide organizacional y una muy buena imagen personal y de la Biblioteca.  Se ponen en juego y se hacen efectivas las características de líderes relacionadas con ser:  -Más efectivos en el cumplimiento de las demandas informativas de los usuarios.  -Crear equipos de trabajo con buen mejor desempeño, con la participación de los distintos claustros (alumnos, graduados, docentes, investigadores, no docentes)  -Se fomenta la responsabilidad, el compromiso y la lealtad en forma continua respecto de la Biblioteca y los avalores que la misma implica.  -Se promueven altos niveles de involucramiento de la institución en las tareas de Biblioteca.  -Se aumenta la cantidad y calidad de los servicios y productos bibliotecarios para cada categoría de usuario según sus características y necesidades. | **Respecto del entorno interno (puntualmente usuarios):**  Se aspira poner en juego y hacer efectivas las características de líderes relacionadas con ser:  -Incluir en un grado mayor dentro de los equipos o comisiones de trabajo a los distintos claustros (alumnos, graduados, docentes...)  *-La proliferación de bibliotecas digitales y documentos electrónicos en línea implica la necesidad de establecer acciones o programas de Formación de determinados usuarios (en general los alumnos ingresantes...) en el manejo de nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones.*  *-Si bien estén más usuarios con mayores habilidades en el manejo de las TIC’s, no tienen el mismo grado de alfabetización informacional.*  -Contribuir a mejorar la imagen de los subordinados frente a los usuarios.  -Establecer una conducta ética y fuertes normas respecto del uso y cuidado de los bienes patrimoniales. |
|  | |
| **Respecto del entorno interno (Universidad, autoridades, sindicatos, proveedores...)**  -Existe alta efectividad en el cumplimiento de las demandas laborales.  -Existe alta representatividad de la Biblioteca ante las autoridades y ante la comunidad académico científica.  -El nivel de posicionamiento e imagen de la Biblioteca ante las autoridades es alto.  -Se promueven altos niveles de involucramiento de los claustros que forman la institución en el desarrollo de todo proceso, servicio o producto informativo de la Biblioteca.  -La cantidad y calidad de los servicios y productos bibliotecarios van en aumento gracias a la buena gestión bibliotecaria.  -Se alcanzó un alto nivel de credibilidad personal.  -Procesos administrativos centrados en las funciones académicas.  -Se da una burocracia universitaria coyuntural.  -La estructura organizacional se da en archipiélagos o islas respecto del resto de la Facultad, con el objetivo de preservar su funcionamiento efectivo y eficiente.  -El personal de Biblioteca, en especial los que tienen mayor responsabilidad en la gestión tienen Bajos Sueldos, respecto de otras categorías. Desde hace más de 10 años se exige el reconocimiento de la tarea de la Biblioteca ante las autoridades académicas y gremiales.  -Se favorecen el establecimiento de proyectos de cooperación.  -Se promueve la implementación de innovaciones y discontinuidades tecnológicas.  -No existe participación en el ordenamiento de las finanzas e inversiones del Departamento respecto de la Biblioteca. | **Respecto del entorno interno (Universidad, autoridades, sindicatos, proveedores...)**  -Se intentará poner en juego y hacer efectivas las características de líderes relacionadas con ser aún más efectivos en el cumplimiento de las demandas laborales y lograr un mayor reconocimiento dentro de la comunidad académica y la sociedad, a partir del mejoramiento de su imagen; y más exitosos en representar la Biblioteca ante las autoridades.  -Fomentar aún la responsabilidad, el compromiso y la lealtad en forma continua que todos los claustros que forman la institución deben tener con la Biblioteca.  -Promover mayores niveles altos de involucramiento en la institución  -Aumentar la cantidad y calidad de los servicios y productos bibliotecarios.  -Mantener un alto nivel de credibilidad personal.  -Lograr una mayor visibilidad dentro de la organización de todo el personal de la Biblioteca, no sólo de los profesionales bibliotecarios.  -Sostener y mejorar el acceso a conocimientos específicos y transversales necesarios para enfrentar los nuevos paradigmas de la profesión bibliotecaria.  -Se intentará vencer la burocracia universitaria.  -Demandar mayor transparencia y evaluación sin burocracia.  -Mantener la lucha del personal jerárquico de Biblioteca por mejores salario, acordes con las funciones desarrolladas.  -Lograr se establezcan una mayor cantidad de proyectos de cooperación de alta calidad.  -Exigir se mantenga la implementación y desarrollo de innovaciones y discontinuidades tecnológicas.  -Sugerir una participación efectiva en el ordenamiento de las finanzas e inversiones del Departamento, respecto de la Biblioteca. |
|  | |
| **Características y valores de los profesionales de la información de ayer.**  -Monitor en la organización de documentos.  -Ejecutante de tareas rutinarias.  -Administrador de colecciones documentales.  -Crítico de los errores del usuario y subordinados.  -Centralizador de documentos.  -Dependiente de su acervo documental.  -En cuanto al desempeño de sus funciones centrado en su espacio físico.  -Intermediario pasivo entre la información y los usuarios. | **Características y valores de los profesionales de la información de hoy.**  -Motivador en el uso de información.  -Sintetizador ágil de información.  -Administrador de productos y servicios de información, y principalmente gestor de la información.  -Promotor de los aciertos de los usuarios y subordinados.  -Equipo de trabajo centrado en procesos de acceso a la información  -Seguidor y defensor entusiasta del acceso a la información.  -Defensor de la visibilidad de su imagen profesional y de la Biblioteca, productos, servicios...  -Agregado de valor a la información. |
| **Características de la Biblioteca de los últimos años y de hoy.**  -Existe una estructura jerárquica vertical, según lo establece la organización mayor.  -Existe un enfoque de la gestión en la información y los usuarios, enfocada también a la conservación del acervo.  -Se desarrolla un trabajo basado en servicios y desde los últimos 3 años en equipos.  -Gerencia centralizada.  -Relaciones competitivas y cooperativas.  -Hasta hace 3 años la motivación era individual.  -Acciones controladas.  -Hasta hace 3 años la atención era sólo personal.  -Investigación en el sitio y remota.  -Acervo lineal.  -Entrada de datos en OPAC’s referenciales y en el caso de tesis de texto completo.  -Servicios mixtos in situ y en línea.  -Productos informativos impresos y automatizados.  -Hasta hace 3 años uso de sistema aislados, hoy se usan sistemas integrados. | **Características de la Biblioteca ideal del futuro.**  -Sería ideal una estructura más horizontal, lo cual implicará mayor responsabilidad y compromiso por parte de todos.  -Se necesita profundizar el enfoque en la información y los usuarios, enfocada también a la conservación del acervo.  -Deberá mantenerse el trabajo desarrollado en proyectos.  -Autogerencia.  -Relaciones cooperativas.  -Se deberá promover la motivación de equipos.  -Acciones innovadoras.  -Atención remota.  -Investigación remota.  -Existe una tendencia al acervo virtual, por los costos de los impresos y por un problema de falta espacio físico.  -Entrada de texto completo  -Servicios en línea.  -Productos informativos automatizados.  -Mayor uso de sistemas integrados.  -Mayor reconocimiento dentro de la comunidad académica y de la sociedad en la cual se encuentra inmersa, a partir del mejoramiento de su imagen. |
|  | |
| **Respecto de la sociedad, la organización social mayor y la Biblioteca actual y el Liderazgo bibliotecario.**  -Durante años existió una cierta estabilidad en cuanto a la estructura de la organización lo que hacia fácil predecir determinados hechos o procesos.  -Se da un enfoque organizacional interno.  -Existe consenso, aunque no total.  -Existe una buena orientación hacia el mercado interno y principalmente internacional.  -Existe una ventaja competitiva sostenida.  -Existe competencia por los mercados informativos actuales.  -Aún existe una organización jerárquica vertical, con autoridad y control de arriba abajo.  -Existe rigidez en la organización mayor.  -Siempre existió un control por medio de reglas y jerarquías en la organización mayor.  -En general durante años las acciones fueron reactivas, antirriesgos tendiendo en los últimos  5 años a ser pro-activas y emprendedoras.  -Los procesos y acciones estaban guiados por los procesos, aunque centrados en las necesidades de los usuarios.  -Hasta hace 10 años existía casi total independencia y autonomía de la Biblioteca respecto de otras unidades de información. | **Respecto de la sociedad, la organización social mayor y la Biblioteca futura y el Liderazgo bibliotecario.**  -Actualmente debemos adaptarnos como sistema parte de una organización social más compleja, a los cambios discontinuos, determinando mejoras continuas  -Debería darse un enfoque en el medio competitivo.  -Debería darse una discusión constructiva.  -Debería mejorarse el enfoque internacional.  -Debería existir una reinvención constante de la  ventaja cooperativa.  -Deberían crearse de los mercados del mañana.  -Se debería tender a una organización social con otorgamiento de poder o facultación facilitando el ejercicio de un liderazgo general.  -Actualmente se dan organizaciones virtuales y  una flexibilidad permanente.  -Debería darse en toda la organización un  control y evaluación por medio de visión y  valores.  -Se debería mantener una actitud pro-activa y emprendedora.  -Actualmente están guiados por los resultados.  -Actualmente existe una interdependencia que favorece las acciones cooperativas y las alianzas estratégicas. |
|  | |

**iv. Descripción de la Biblioteca del Departamento de Física de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina.**

***Historia de la Biblioteca.***

La ***Biblioteca del Departamento de Física de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad Nacional de La Plata*** está ubicada en la Calle 49 y 115 de la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina, en una zona de Facultades (además de la de Ciencias Exactas, en la zona se encuentran edificios de las Facultades de Arquitectura, Ingeniería, Odontología e Informática) y los Colegios de la Universidad (Colegio Nacional “Rafael Hernández” y Escuela Anexa “Joaquín V. González”)

Dirección postal: Departamento de Física (DF) - FCE – UNLP

Calle 49 y 115 s/n

CC 67 (1900) La Plata - ARGENTINA

Teléfonos: (54) (221) 4246062 / 4247201 / 4230122 Interno 237

Telefax: (54) (221) 425 2006

e-mail: [biblio@fisica.unlp.edu.ar](mailto:biblio@fisica.unlp.edu.ar)

<http://biblio.fisica.unlp.edu.ar>

Horario de Atención al Público: Lunes a viernes de 8 a 18:30 hs.

***Reseña histórica.***

En enero de 1890, se sanciona la ley que establece la creación de la Universidad de La Plata, como resultado del movimiento de opinión encabezado por el Senador Rafael Hernández desde mediados del año anterior. La Universidad se constituye hacia el año 1897, dependiendo de la Provincia de Buenos Aires. Estaba compuesta por cuatro Facultades (Derecho, Ciencias Médicas, Química y Farmacia y, Ciencias Fisicomatemáticas) y tuvo una existencia precaria entre 1897 y 1905, siempre expuesta a la escasez de recursos. El alumnado fue escaso y su funcionamiento intermitente.

La Universidad Nacional proyectada por Joaquín V. González (en el plan de nacionalización del 12 de agosto de 1905) tenía un sesgo “moderno y experimental”.

La concreción de este proyecto determinó, entre otras cosas, que la Facultad de Química y Farmacia de la Universidad Provincial se anexara al Museo y que la Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas se incorporara al Instituto del Observatorio.

Con la fundación de la Universidad Nacional de La Plata en 1905 se conformó, a partir del Observatorio Astronómico nacionalizado, el Instituto del Observatorio, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, cuyo Instituto de Física era uno de sus pilares básicos. La dirección de este último estuvo a cargo de Teobaldo Ricaldoni (1906-1909)

En 1909, se contrató al Dr. Emil Bose, doctorado en Göttingen (Alemania) bajo la dirección del Dr. W. Nernst, para hacerse cargo de la dirección del Instituto de Física, siendo su esposa Margrette su asistente. Durante la gestión del Dr. Bose se incorporaron varios investigadores y profesores extranjeros, se adquirió importante instrumental de laboratorio y se trasladó el Instituto, que hasta entonces funcionaba en una dependencia del Observatorio, al Gabinete de Física y Química del Colegio Nacional.

En 1911, la Universidad Nacional de La Plata pasó por una grave crisis económica. La reducción de presupuesto hacía peligrar el pago de sueldos a los profesores. En ese contexto, el programa de sesgo experimental de J. V. González, el prestigio de Bose y la colección de instrumentos para demostraciones de Max Khol, constituían una especial combinación para sobrellevar dicha crisis.

Superada esta etapa, en 1913 se gradúan los primeros doctores en Física: José B. Collo, Teófilo Isnardi y Ramón G. Loyarte, quienes tienen una destacada labor docente y de investigación. Desde entonces, profesores de prestigio y gran cantidad de alumnos desfilaron por los pasillos y aulas de esta institución. Nombres como Ricardo Gans, Enrique Loedel Palumbo, Ernesto Gaviola, Rafael Grinfeld, Juan José Giambiagi y Carlos Guido Bollini entre otros, han sido parte de esta historia.

A partir de 1956, el Instituto de Física se pasó a denominarse Departamento de Física hasta su incorporación a la Facultad de Ciencias Exactas en 1968. Por Resolución del Directorio del CONICET del 10/06/1999 es creado el Instituto de Física La Plata, por reunión de los grupos y proyectos de investigación entonces existentes que funciona en forma independiente respecto del DF.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

El Profesor alemán Emil Bose, llamado para la dirección y organización de la Escuela Superior de Ciencias Físicas (creada por Ordenanza del 12 de febrero de 1909) que comprendía la Facultad de Ciencias Físicas, Matemáticas y Astronómicas “como medio de investigación científica y de enseñanza”, se hizo cargo de la misma a fines de mayo del mismo año.

Las existencias del antiguo Instituto de Física, que abarcaban como parte principal, un gabinete de demostración instalado en una casa particular, donde el espacio era muy reducido para el funcionamiento de los cursos constituyeron la base de la nueva Escuela. Terminadas las obras del Colegio Nacional, se destinó para el funcionamiento de la Escuela, el local que en aquel tiempo se destinaba en éste para las clases de física y química. Al contar con un local, las autoridades se abocaron a la tarea de adaptarlo a las necesidades de la Escuela, entre las que se encontraba la creación de una Biblioteca científica, que comprendiera las revistas más importantes de física y los tratados y manuales de la materia.

El número de obras adquiridas en ese entonces fue considerable y comprendía los últimos adelantos de las ciencias físicas. Durante el curso de 1910 la Biblioteca recibe un considerable impulso por la donación efectuada por la Dra. Margrette Heiberg de Bose, a la Biblioteca especial del Director, que podía considerarse como una de las bibliotecas de consulta más importantes del país, en las especialidades que investigaba el Dr. Bose.

Según se cita en la Memoria de año 1911 de la Facultad de Fisicomatemáticas en su página 30 que...”La Biblioteca de Física está formada por las obras adquiridas aumentadas por la donación que de la biblioteca de su malogrado esposo, hiciera la profesora doña Margarita de Bose. La de matemáticas es de antigua formación y ha sido poco acrecentada. La de astronomía aumentada con las obras de topografía y geodesia que poseía la Facultad. La de hidráulica se está formando con rapidez, habiéndose ya pedido un gran número de obras aconsejadas por los señores profesores...”

En la actualidad, en el Departamento de Física trabajan aproximadamente cien investigadores con cargos docentes, algunos de dedicación exclusiva que pertenecientes en su gran mayoría a las carreras de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires - CICPBA y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas–CONICET. Existen aproximadamente treinta (30) físicos en condiciones de dirigir becarios y tesistas.

Hoy en el Departamento de Física desarrollan tareas de Investigación y Docencia, 14 Profesores Titulares, 3 Profesores Asociados, 15 Profesores Adjuntos y 1 Profesor Adjunto Ad-Honorem junto a 30 Jefes de Trabajos Prácticos, 53 Ayudantes Diplomados y 37 Ayudantes Alumnos. Anualmente se publican, aproximadamente, 160 trabajos científicos en revistas internacionales y se defienden aproximadamente 10 Tesis de Doctorado.

En total, el Departamento nuclea aproximadamente, unas ciento sesenta (160) personas incluyendo también becarios y tesistas, que investigan en física teórica y experimental, que producen trabajos remitidos y aceptados por revistas internacionales con referatos de envergadura.

A partir de 1999, a la Biblioteca del Departamento de Física tienen acceso los investigadores pertenecientes al Instituto de Física La Plata (IFLP)-CONICET, dirigido por el Prof. Dr. Angel Luis Plastino.

***Historia del material bibliográfico.***

En 1910 se incorporan valiosas colecciones de publicaciones periódicas, las más importantes de la época, muchas de las cuales se continuaron recibiendo con distinto título o forma de publicación.

Entre las mismas se pueden citar, por ejemplo el ANNALEN DE PHYSIK UND CHEMIE (conocida también como Poggendorff's Annalen de Physik, hoy ANNALEN DER PHYSIK) adquirida a partir del volumen 1 de la Serie III año 1877 hasta 1899. Se recibió como ANNALEN DER PHYSIK desde Serie 4 vol. 1 de 1900 hasta 1982  con algunos números faltantes correspondientes a los años de la Segunda guerra mundial y períodos posteriores. En esta revista se publican a partir de 1905 los trabajos de Albert Einstein, quien visitó la ciudad de La Plata en 1911, y dio una conferencia de la cual quedaron todos y su autógrafo como testimonio.

El ZEITSCHRIFT FUR PHYSIKALISCHE CHEMIE (Leipzig) desde 1887 y hasta 1941. Después de la Guerra (1954) se adquirió la NEUE FOLGE, publicada en Frankfurt, que se siguió recibiendo hasta 1982 con algunos números faltantes.

En 1912 se dispone la compra de la colección completa del JOURNAL DE L’ECOLE POLYTECHNIQUE DE PARIS. Su primer volumen aparece con el nombre de “Journal Polytechnique, ou Bulletin du Travail fait a l’École des Travaux Publics” sus notas tipográficas: “Mois de Germinal, A Paris, de l’Imprimiere de la Republique”, que corresponde a 1795. Se recibió en la Biblioteca hasta 1939.

Actualmente en la Sala de Lectura de la Biblioteca se ubican dos armarios que contienen material bibliográfico donado por la Dra. Margrette H. de Bose, Profesora del Instituto de Física entre 1909 y 1941. El contenido de esta donación consiste en separatas de trabajos científicos, publicaciones y algunos libros que pertenecieron a la biblioteca personal del Dr. Emil Bose.

A partir de un primer relevamiento del material puede suponerse que este es el conjunto de los trabajos provenientes de Alemania, Holanda, Suecia, Noruega, Francia e Italia que recibiera el mismo Dr. Bose como editor del Physikalische Zeitschrift, la revista de física más prestigiosa de su época. Incluso algunos pre-prints presentan correcciones en tintas hechas por el mismo Emil Bose.

Es de destacar el excelente estado de conservación de todo el material bibliográfico, pese a que estuvo guardado casi por 100 años sin ningún tipo de control, así como su meticulosa clasificación e identificación en cajas o carpetas.

Se cree que esta colección es la que menciona L. Pyenson en su trabajo sobre el Instituto de Física de La Plata, donde dice que “... la biblioteca [del Instituto de Física] era única en Sudamérica. Estaba formada por la colección personal de Emil Bose, de 600 volúmenes y 6000 separatas...” El material citado se encontraba en parte en la Biblioteca del Departamento de Física, en la Biblioteca del Museo de Física, y en los depósitos de la Biblioteca Pública de la Universidad Nacional de La Plata. Sin embargo hasta fines de 1999 no se conocía el paradero de las separatas. Los armarios habían estado cerrados durante más de 20 años en la Biblioteca Pública de la UNLP, sin que se conociera su contenido, en una sala destinada a colecciones de libros de otros temas. En febrero de 2000 la donación fue trasladada a la Biblioteca Departamento de Física, y podrá ser consultado por investigadores una vez que concluya su procesamiento técnico documental.

Con el transcurrir de los años, se van incorporando a la colección, nuevos títulos, ya sea por compra, canje o donación, hasta llegar al momento actual, en que la Biblioteca cuenta con 617 títulos de publicaciones periódicas, que en muchos casos corresponden a colecciones completas o casi completas... Lamentablemente al no contar con una publicación propia o de la Facultad, no se ha podido mantener el canje con instituciones científicas de otros países. Se formó esta colección gracias a los subsidios otorgados por entidades como la OEA, la CIC-PBA y el CONICET. Entre 1995 y 2003 se recibieron publicaciones adquiridas por el Proyecto FOMEC y el IFLP-CONICET.

***Áreas de cobertura de la colección documental.***

El fondo documental posee 617 títulos de publicaciones periódicas, aproximadamente 6000 libros y otros materiales tales como, tesis, trabajos de diploma, pre-prints, folletos, publicaciones oficiales, recursos electrónicos (tesis doctórales digitalizadas, material de valor histórico digitalizado, CD-ROM, disquetes, sitios web...)

El material bibliográfico abarca las áreas de investigación desarrolladas en el DF:

*A. FISICA TEORICA (THEORETICAL PHYSICS)*

* Cosmología (Cosmology and gravitation)
* Partículas elementales y teoría de los campos (Elementary particles and fields theory)
* Teoría de la materia condensada (Condensed matter theory)
* Física teórica nuclear (Theoretical nuclear phsysics)
* Teoría de la física molecular (Theory in molecular physics)
* Teorías de la física matemática (Mathematical physics theories)

*B. FISICA EXPERIMENTAL (EXPERIMENTAL PHYSICS)*

* Cristalografía (Crystallography)
* Espectroscopía nuclear (Nuclear Spectroscopy)
* Técnicas hiperfinas (Hyperfine techniques)
* Otras técnicas: Difracción de rayos X, Electrónica aplicada (Ball milling, X-ray Difraction, Positron anihilation, Applied electronics)

***Infraestructura edilicia.***

La Biblioteca tiene una superficie disponible de 265 m2 distribuida en tres plantas y cuatro salas (Sala de Lectura, Referencia y Circulación, Hemeroteca Planta Baja y Área Operativa, Hemeroteca Planta Alta y Sala para Investigadores, Depósito)

Los ambientes de trabajo destinados para el personal y los servicios de Referencia, Circulación, Hemeroteca y la Sala de lectura son compartidos.

La dirección de la Biblioteca tiene como áreas de ejecución, la gestión integral de todos los procesos y servicios, además cuenta con el apoyo de la Secretaría Departamental.

***Equipamiento.***

El equipamiento informático de la Biblioteca comprende cinco computadoras personales (cuatro con lector de CD-ROM), un grabador de CD-ROM, tres impresoras (una de red), un scanner, tres retro-proyectores y un cañón electrónico para proyecciones. Además en la Biblioteca funciona una fotocopiadora.

***Bases de datos existentes.***

Tiene disponibles en línea en su sitio web (<http://biblio.fisica.unlp.edua.r>) las bases de datos bibliográficos en Formato MARC21:

* MARC (LIBROS, FOLLETOS)
* REMARC (PUBLICACIONES PERIODICAS)
* TESIS (Tesis doctorales)
* REMARC y LINKS (recursos electrónicos)
* TD (Trabajos de diploma, EN PROCESO)

***Análisis del entorno.***

***1. Análisis del macro-ambiente.***

*1.1. Entorno educacional y cultural.* La Biblioteca es una de las unidades de información de la Facultad de Ciencias Exactas de la UNLP, junto con la Biblioteca del Departamento de Matemática y la Biblioteca Central de la FCE, donde funciona la Biblioteca Central de Grado y se encuentra la colección correspondiente a las Carreras de Química, Bioquímica, Farmacia y Ciencias Biológicas e Informática.

Los usuarios que concurren a la biblioteca son además de los investigadores y docentes del Departamento de Física y de otros departamentos de la Facultad de Ciencias Exactas, facultades e institutos de la Universidad Nacional de La Plata (INIFTA, IFLYSIB, CIOp, CINDECA, CEQUINOR, CINDEFI, CITEFA, CIDCA); Investigadores de otras universidades del país UBA, INTEMA, Universidad Nacional de Mar del Plata, Instituto Argentino de Radioastronomía. La Plata, Universidad Nacional de La Pampa, Universidad Nacional de Rosario, Universidad Nacional del Sur-Bahía Blanca, Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Nacional de San Luis y, centros de investigación del país y del resto del mundo (CNEA - Comisión Nacional de Energía Atómica, CAB - Centro Atómico Bariloche, ICTP - International Centre of Theoretical Physics, Trieste, Italia) mantienen contacto por e-mail.

La Biblioteca además de ser consultada por los alumnos del Departamento de Física, y de otros Departamentos de la Facultad de Ciencias Exactas (Matemática, Química y Ciencias Biológicas) es consultada por alumnos de otras facultades de la Universidad Nacional de La Plata que cursan materias en de Física (Ingeniería, Observatorio Astronómico, Ciencias Naturales y Museo, Humanidades y Ciencias de la Educación, Informática) y circunstancialmente por alumnos de otras Facultades como la de Ciencias Jurídicas o Derecho.

De lo antes analizado se desprende respecto de la tasa educacional de FCE los siguientes datos:

* La Biblioteca tiene aproximadamente unos 5700 usuarios potenciales (entre alumnos de las carreras de Física, Física Medica, Química, Bioquímica, Biotecnología, Farmacia, Ciencias biológicas, Matemática) además de los Alumnos de otras carreras de otras facultades: Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, Ciencias Naturales y Museo, Profesorados de Físico-Matemática de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Facultad de Ingeniería, Facultad de Informática, Facultad de Ciencias Agrarias, Facultad de Bellas Artes, docentes e investigadores de otros institutos o centros de investigación.
* En la FCE, se desempeñan docentes-investigadores con Categorías A ó B, el 25% de total de la UNLP con estas categorías. La calidad de su plantel es reconocida nacional e internacionalmente. Un alto número de sus docentes forman parte de Comisiones Asesoras de promoción de la Ciencia, actúan como árbitros de las más importantes publicaciones periódicas científicas, son Miembros de Academias o reciben premios por su destacada producción científica.

*1.2. Entorno referido a la política de la investigación científica.* El Departamento de Física es uno de los cinco departamentos que componen la FCE de la UNLP, la que se destaca por haber alcanzado un alto grado de desarrollo en sus actividades de investigación y postgrado.

Globalmente considerada, la producción científica acreditada internacionalmente (Scientific Citation Index - SCI) de esta Facultad constituye más de la mitad de la producción de la UNLP medida con ese parámetro.

Completando la relevancia institucional de la FCE, el Doctorado en Ciencias de esta Facultad ha sido acreditado como A, y recientemente ha instituido Maestrías, algunas en trámite de acreditación, ampliando su oferta de post-grado.

*1.3. Entorno económico y social.* La Biblioteca no posee presupuesto propio. Depende para su funcionamiento de las diferentes partidas presupuestarias provenientes del propio Departamento.

La producción científica, a la que el DF contribuye de manera sustancial, se realiza con menos del 15% del presupuesto contribución del gobierno de la UNLP. Esto refleja un alto grado de eficiencia, aún cuando se sumen los aportes de otras instituciones, tales como CONICET, ANPCyT y CICPBA.

La relación de la FCE con el medio económico-social y regional se refleja en la prestación de servicios y en las actividades de extensión que realiza: cursos para la actualización de profesionales de la zona y de apoyo a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, cursos y conferencias dirigidos a alumnos de enseñanza polimodal y el ciclo de enseñanza general básica de los colegios y escuelas de la zona para la captación de alumnos en las carreras de perfil científico y de divulgación en temas ambientales para la población en general...

***2. Análisis del sector.***La Biblioteca pertenece al sector educativo público de la enseñanza universitaria superior de grado y postgrado, y al sector estratégico de la investigación científica. Es considerada actualmente como una de las bibliotecas más importantes del la UNLP.

En el ámbito del DF existe un amplio conocimiento acerca de lo que una biblioteca académica debe ser y hay una identificación con la misión de la Universidad.

Tiene una buena imagen en ofertar productos y servicios de calidad; trabaja en cooperación con la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, la Biblioteca del Departamento de Matemática, la Biblioteca Central de la FCE, la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería, la Biblioteca del INIFTA, la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Naturales y Museo, la Biblioteca de la Facultad de Medicina, la Biblioteca Pública Central de la UNLP; las Bibliotecas de CNEA (CAE, CAC, CAB), Biblioteca del Prebi-ISTEC (Argentina), Caicyt (RECIARIA); ROBLE (Portal de bibliotecas de la UNLP)...

El Departamento con más de un centenar de becarios y tesistas con dedicación exclusiva, desarrolla una formación de recursos a nivel de postgrado fuertemente ligada a las tareas de investigación, participando activamente de la producción científica de la FCE. Respecto de la producción científica del DF, sólo es comparable localmente con la del Instituto Nacional de Investigaciones Físico-químicas y de Tecnología Aplicada (INIFTA) ambos reconocidos por el International Centre of Theoretical Physics–Third World Academy of Sciences (ICTP- TWAS) como centros de excelencia en Argentina.

Sus grupos de investigación reciben subsidios del CONICET, la ANPCyT, la CICPBA y de Organismos y Fundaciones nacionales y extranjeras y sus investigadores dirigen becarios de esas instituciones y participan en convenios de colaboradores con importantes Centros de investigación del país y del exterior.

La totalidad de sus Profesores ejercen cargos docentes con dedicación exclusiva y son miembros de las Carreras de Investigador del CONICET o CICPBA. La casi totalidad de los becarios y tesistas que aquí realizan sus estudios de postgrado se desempeñan como auxiliares docentes, la mayor parte de ellos en cargos docentes con mayor dedicación (muchos con dedicación semi-exclusiva y algunos con dedicación exclusiva.

Además de su intensa actividad de post-grado, en el DF se dictan asignaturas para más de 5000 alumnos de esta Facultad y de otras unidades académicas. También se participa activamente en programas de capacitación docente del Gobierno Nacional y de la Provincia de Buenos Aires, ha generado una Maestría en Física para la Enseñanza, en trámite de aprobación, destinada a mejorar la formación en Física de docentes del nivel polimodal.

El plantel de Profesores del Departamento sufrió una profunda renovación con los concursos de la Normalización de la UNLP entre 1985-1986. Los concursos realizados desde entonces han producido la promoción a cargos de mayor jerarquía como tales en este Departamento. Desde esa perspectiva, tras 12 años de fecunda labor, sería deseable crear las condiciones para la incorporación de investigadores jóvenes con post-doctorados realizados en otros Centros del país o del exterior, que contribuyan a ampliar el espectro de temas de investigación y de oferta para la formación de post-grado.

***3. Análisis situacional interno.***

***3.1. Diagnóstico del proceso administrativo.***

*3.1.1. Proceso administrativo.*

*3.1.1.1. Planeación.* La Biblioteca funciona sin presupuesto propio, sobre la base de presupuestos contemplados dentro del presupuesto del DF y por lo tanto de la FCE, UNLP.

*3.1.1.2. Organización.* El diseño de la organización se basa en el logro de objetivos.

La Biblioteca tiene claramente especificada las funciones de las áreas que maneja.

* Área de Sala de Lectura y Circulación
* Hemeroteca (Planta Baja, publicaciones periódicas hasta 1977 inclusive)
* Hemeroteca (Planta Alta, publicaciones periódicas desde 1978 hasta la actualidad)
* Sala para investigadores (Hemeroteca Planta Alta)
* Área administrativa, de procesos técnicos y servicios técnicos conexos (fotocopiadoras para uso interno del Departamento de Física, retro-proyectores...)

Tiene procesos encargados a terceros: mantenimiento de los equipos de fotocopiadora, de las PC, encuadernación...

Los procesos de adquisición y difusión están automatizados.

*3.1.1.3. Dirección.* La dirección de la biblioteca tiene influencia motivadora; propicia un clima de trabajo exigente y de apertura a nuevas ideas; tiene un “input” de opinión del personal sobre sus funciones y opiniones.

*3.1.1.4. Evaluación y control.* La Biblioteca revisa periódicamente sus resultados, procesos técnicos, adquisiciones, productos; reformula la disponibilidad de fondos sobre la base de resultados; revisa periódicamente la eficiencia de sus servicios en comparación con otras bibliotecas.

***3.2. Análisis de la cultura organizacional.*** La Biblioteca se desempeña bajo normas y valores de ética profesional; su premisa es generar productos y servicios de la mejor calidad. El personal que ingresa a la organización es evaluado bajo estas normas y se le motiva a perfeccionar su comportamiento bajo dichas normas. Se ha iniciado a partir de 1996 una etapa de modernización para agilizar sus procesos.

***3.3. Análisis de la gestión de los procesos de la biblioteca.***

*3.3.1. Situación financiera.* La Biblioteca si bien actualmente no tiene presupuesto propio, en algún momento de su historia sí lo tuvo, pero era tan exiguo que sólo permitía adquirir un número de suscripciones que no alcanzaba para cubrir las necesidades mínimas de información que requiere la investigación científica.

Con fondos otorgados por organizaciones diversas, no sólo se consiguió normalizar la compra de publicaciones periódicas, sino que se pudo en algunos casos completarlas, pues las colecciones se vieron seriamente interrumpidas a partir del año 1975 hasta la actualidad, en varios períodos.

En cuanto a los libros, los siempre escasos medios económicos, sólo han permitido incorporar un número limitado de textos y obras de consulta, que actualmente ascienden a un total de aproximadamente.

En 1970 la Embajada de Francia realizó una donación de 72 obras impresas en su país, El Consejo Cultural Británico donó en 1971,  183 obras y en 1978, otras 20 más.

Los últimos libros fueron adquiridos por el Proyecto FOMEC y por el Instituto de Física a través del CONICET, por donación de la AFA y del ICTP-TWAS, Italia. Los grupos de investigación del DF reciben subsidios del CONICET, la ANPCyT, la CICPBA y de Organismos y Fundaciones nacionales y extranjeras y sus investigadores destinan parte de los fondos asignados provenientes de dichos subsidios para contribuir en el mejoramiento de la colección documental de la Biblioteca.

*3.3.2. Proceso de Selección y adquisición del material.*

La selección del material bibliográfico documental a adquirir se realiza por consenso de criterios de los grupos de las diversas líneas de investigación en el Departamento bajo la supervisón de la Jefa de Biblioteca.

Se lleva un registro desiderata que cubre las expectativas, necesidades e intereses de los alumnos de las carreras que se cursan en el DF.

El proceso de adquisición se inicia por la solicitud de presupuestos, o de pro-formas invoice a través de correo electrónico o por formularios en línea ofrecidos por los editores o distribuidores de material bibliográfico, el seguimiento del tramite también se realiza por e-mail.

*3.3.3. Proceso de Análisis y recuperación de la información.*

En la Biblioteca, para el desarrollo de las etapas de procesamiento documental se utilizan distintos instrumentos; para la descripción documental se utilizan las AACR2R; para el análisis y la indización se utiliza un Sistema clasificatorio propio de la Biblioteca y la CDU.

Los datos son ingresados en las bases de datos existentes en la Biblioteca en FORMATO MARC 21 por carga en la interfaz de catalogación de Isismarc1.542 (UNESCO) y se importan mediante el Sistema de gestión automatizada basado en Open Source KOHA-BDF para hacerlos disponibles en línea en Internet en el OPAC de la Biblioteca.

La búsqueda y recuperación de la información se realiza tanto en forma manual en los catálogos convencionales (AUTOR-MATERIA) como en las bases de datos in situ o en los OPAC.

*3.3.4. Servicios (Referencia, circulación, Préstamo, Hemeroteca, Sala de Lectura, Préstamo Interbibliotecario...)*

Ninguno de los servicios de esta Biblioteca son actualmente arancelados.

* Servicio bibliográfico y hemerográfico
* Préstamo y consulta en Sala de lectura
* Referencia (Orientación y asesoramiento)
* Hemeroteca (Préstamo y consulta de publicaciones periódicas)
* Circulación (Préstamo a domicilio)
* Servicio de comunicaciones electrónicas
* Búsquedas en OPACs in situ
* Búsquedas en WEB SITES
* PREBI: Proyecto de enlace de bibliotecas
* Servicio informativo
* Comunicaciones y novedades (por e-mail)

Somos conscientes que los servicios que ofrecen las bibliotecas han variado en los últimos años como producto de la explosión de la información y la introducción y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, lo que ha determinado que se adquieran y se elaboren mejores productos para ser ofrecidos a sus usuarios (HomePage de la Biblioteca con sus OPACs en línea, Acceso a Bases de datos gratuitas en Internet, versión en línea de publicaciones periódicas, libros en CD-ROM, índices y boletines electrónicos)

***3.4. Recursos humanos.***

La Biblioteca cuenta sólo con dos bibliotecarias diplomadas, una que cumple las funciones de dirección y además cumple las funciones de coordinación del préstamo de equipos técnicos conexos, y la otra cumple funciones de asistente de préstamo correspondiente al turno mañana (7:30 a 14:30hs.); la otra asistente de préstamo idónea no diplomada cumple sus funciones en el turno tarde (12 a 19hs.)

La Asociación Física Argentina asignó un alumno de la Licenciatura en Física con una beca laboral entre mayo 2002 y mayo 2003, para el ingreso y modificación de datos en las bases de datos existentes en la Biblioteca.

Entre julio de 2004 hasta marzo de 2006 trabajó una alumna de la Carrera de la Licenciatura en Física como pasante del Proyecto de Automatización Integral de los Procesos y Servicios de la Biblioteca subvencionado por la Fundación Antorchas.

*3.4.1. Situación de los recursos humanos (capacitación, motivación, beneficios laborales, personas por área, etc.)* El personal de la Biblioteca cumple con eficiencia las funciones que le han sido asignadas.

Sin embargo dada la magnitud de las tareas a realizar y que la afluencia de lectores ha aumentado en el año en curso, se hace imprescindible la incorporación de personal capacitado. Se estima que sería conveniente incluir al menos otro asistente de préstamo turno mañana y otro bibliotecario diplomado para el cumplimiento de funciones en el área técnica para la digitalización de documentos.

El personal directivo participa de cursos, seminarios, talleres... de capacitación y actualización, en eventos tales como congresos, reuniones, conferencias... en forma permanente y proporciona al resto del personal cursos internos de capacitación en el área de automatización de la información y organización de colecciones. Además, brinda a los usuarios orientación en búsquedas manuales y automatizadas y proporciona instrucciones para la utilización de índices de resúmenes y otros materiales bibliográficos impresos o en línea.

***3.5. Análisis estratégico (Matriz FODA)***

La Matriz FODA (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES – AMENAZAS) permite definir el diagnóstico de situación estableciendo las fortalezas (internas), las oportunidades (externas), las debilidades (internas) y las amenazas (externas) que en un momento determinado afronta la organización.

**A. ENTORNO (OPORTUNIDADES y AMENAZAS)**

*Oportunidades.*

* Buenos proveedores de material documental (editores, libreros, distribuidores...)
* Los proveedores ofrecen facilidades de pago (AIP, etc)
* Capacidad para concertar convenios con otras bibliotecas e instituciones (empresas, bancos, organismos gubernamentales y no-gubernamentales, nacionales e internacionales: CNEA: Convenio para acceso gratuito a la Base INIS de Física Nuclear; AFA - Asociación Física Argentina Filial La Plata: Convenio para becas laborales; ISFDyT No. 8 La Plata: Convenio de Sistemas de Pasantías no rentadas; CAICYT: participación en el CCPP; Biblioteca Publica Central UNLP: participación en el Portal de bibliotecas de la UNLP - ROBLE; PREBI - Consorcio de información ISTEC...)
* Excelente imagen en la oferta de servicios de calidad.
* Servicios a usuarios externos Servicios a usuarios externos (otros institutos de investigación de la UNLP-CONICET-CICPBA: INIFTA, IFLISYB, CINDECA, QUINOR, CIOp, CIDEPINT, LEMIT... investigadores, docentes y estudiantes de otras facultades y/o universidades, empresarios...)

*Amenazas.*

* Centros de información especializados ofertan agresivos servicios de información.
* Aparición vertiginosa de bases de datos en Internet, publicaciones digitales, accesos en línea a revistas electrónicas, bibliotecas virtuales...
* Política de ajuste con recesión y desempleo.

**B. ORGANIZACIÓN (FORTALEZAS y DEBILIDADES)**

*Fortalezas.*

* La Biblioteca tiene sus funciones claramente definidas y especificadas.
* El personal se identifica con sus funciones y conoce perfectamente las distintas funciones dentro de la Biblioteca.
* Los procesos y servicios se han ido automatizando en los últimos años, requiriendo en la actualidad la implementación de un sistema de gestión integral automatizado de biblioteca.
* La Dirección propicia un clima de trabajo motivador y exigente.
* Existe una permanente actualización en nuevas tecnologías.
* Aceptable difusión de sus servicios.
* Alta participación en redes de cooperación bibliotecaria (PREBI, DIBUN, RECIARIA, ROBLE...)
* Docentes-investigadores altamente capacitados.
* Grupos de trabajo con tradición y experiencia en la investigación y en la docencia de grado y postgrado.
* Colaboraciones científicas y docentes con numerosas universidades e instituciones académicas del país y del exterior.
* Excelente coordinación con los investigadores y docentes sobre sus requerimientos de información.

*Debilidades.*

* Algunas dificultades edilicias.
* Serias dificultades para mantener actualizada una Hemeroteca razonablemente conformada.
* Dificultades para la adquisición de insumos informáticos.
* La Biblioteca funciona sin presupuesto propio.
* Falta de personal capacitado.
* Escasa evaluación de los procesos.

***Visión.***

*Ser el mejor servicio de información en el país, que proporcione información y recursos informativos en su área de competencia, que faciliten el enriquecimiento intelectual de todas aquellas personas interesadas en física y áreas relacionadas, de tal manera que contribuya al desarrollo de la investigación científica y la enseñanza de las ciencias, y por lo tanto, que el desarrollo de las mismas se concrete en contribuciones trascendentes al desarrollo del país.*

***Misión.***

* Contribuir al logro de la excelencia académica, la investigación y su proyección social a través de la producción de servicios bibliotecarios de óptima calidad enfocados a la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.
* Brindar un servicio eficaz y completo, distinguiéndose por el trato personalizado a los clientes, acompañado de la más alta tecnología de información en un ambiente armonioso y agradable. Así, enriquecer intelectualmente a alumnos y visitantes con inquietudes por realizar investigaciones.
* En definitiva, servir de apoyo a investigadores, profesionales, estudiantes, empresarios, proporcionándoles productos y servicios de información; mediante sus actividades docentes de extensión ofrecer a la comunidad cursos y conferencias dirigidos a alumnos secundarios y primarios de los colegios y escuelas de la zona tendientes a su captación como alumnos en las carreras de perfil más científico y de divulgación.

***Metas.***

* Complementar con fondos provenientes del presupuesto universitario con subsidios provenientes del CONICET u otros organismos de promoción científica por parte de los grupos de investigación de este DF, con destino a la compra de libros y publicaciones periódicas en formatos convencionales y no convencionales, y al mejoramiento de los servicios.
* Completar la implementación del sistema integral de gestión automatizada de la Biblioteca ajustado a sus necesidades concretas, que favorece los servicios a los usuarios de las distintas categorías y al mismo tiempo preserva la colección de valor histórico y científico.
* Lograr la continuidad en el tiempo de un número de colecciones que cubran en forma mínima las distintas especialidades sobre las que se investiga en este DF, satisfaciendo así una necesidad básica de toda actividad seria de investigación y formación de postgrado.

**v. Conclusiones.**

Considero que uno de los aspectos más difíciles en el análisis del liderazgo en bibliotecas académicas es la determinación de los elementos para la comprensión de los equipos de trabajo exitosos.

Un equipo de trabajo, es un grupo de personas reunidas con un propósito definido y reconocidas por la organización a la cual pertenecen. Pero un equipo no es sólo una reunión de personas, sino un conjunto de personas que conforman un grupo plenamente integrado, que realizan un trabajo interdependiente, tienen objetivos amplios y que logran alcanzarlos. Se llega a formar un equipo de trabajo después de un proceso, cuando de da dos aspectos: la integración de equipo y la realización de la tarea.

En este proceso se transcurre desde la pluralidad de individuos al equipo de trabajo, ya que en un principio, los integrantes son personas aisladas o independientes, sin relación entre sí, sin compromisos y responsabilidades compartidas, sin una cultura propia que brinde una personalidad e identidad común. Por eso, en está etapa los miembros del equipo están cerrados a una comprensión del nuevo proyecto, para integrarse deberán pasar de ser un conjunto de individuos a ser un grupo humano que funcione como equipo, un sistema relacionado donde el individuo reencuentra seguridad, autoestima...

En un comienzo, la comprensión de las tareas y la aceptación de los objetivos comunes serán escasas y vagas; aún se mantendrá clara independencia de las autoridades, el grupo necesita “madurar” para lo cual deben darse dos aspectos fundamentales:

* Comprensión del proyecto: los miembros del equipo necesitan alta información y paciencia. El director o coordinador del equipo cumple un rol fundamental y deberá:
  + Clarificar la finalidad del equipo, las metas, los roles de cada uno... con un fuerte estilo directivo.
  + Estimular la aparición de puntos de vistas divergentes, lo que facilitará que el grupo evolucione, abandonando la primera etapa de dependencia.
* Construcción del grupo: la nueva situación requiere nuevos aprendizajes de relación para que esa nueva situación recree una nueva comunicación interpersonal, más abierta, sincera, menos defensiva; sólo así podrá alcanzarse la confianza necesaria para realizar un trabajo en equipo.
  + El director del equipo facilitará relaciones interpersonales amplias entre todos los miembros del grupo, generando un clima amigable y no defensivo, dando seguridad a los integrantes, lo cual contribuirá a la evolución del grupo.

En una etapa posterior podrían surgir conflictos y darse una confrontación. Algunos miembros podrían impacientarse al consideran una pérdida de tiempo otros modos de pensar diferentes de los suyos y por lo poco hábiles que se muestran los demás miembros.

En ocasiones, surgen discusiones sin fin, en las que se defienden sus posiciones, usan argumentos sin fundamento y así bloquean el avance del proceso.

Las conductas más comunes de detectar son: despreocupación por las tareas; falta de asistencia y puntualidad; desafíos a la estructura jerárquica; situaciones defensivas o de competencias; tensiones y ansiedad; incumplimiento de normas claramente pautadas...

El grupo se encuentra ante una encrucijada y es el director quien debe gestionar el conflicto, aceptarlo como parte de trabajo y contenerlo. El grupo debe asumir esta tarea fundamental para poder evolucionar.

Solucionados los conflictos iniciales, se da una etapa normativa, en la cual el grupo se va consolidando y resolviendo los conflictos, y comienza a dirigir su atención productivamente hacia las tareas.

El líder clarifica objetivos, establece puntos de control, define actividades, estima los tiempos necesarios, busca llegar a formas de consenso...

En esta etapa, es el propio grupo el que debería ir asumiendo la responsabilidad de dicha planificación, comienza a auto-dirigirse en sus funciones especificas. Aquí comienzan a aparecer líderes funcionales del grupo.

Los miembros del grupo se sienten satisfechos de su intervención; con confianza en sus compañeros; respetuosos hacia otros puntos de vista; con una alta aceptación de valores comunes. La confianza en los otros, la superación de puntos de vista divergente y la racionalidad en la elaboración de proyectos ira facilitando al grupo poder pasar a la etapa siguiente. El director de equipo, potenciará los aportes individuales, identificará problemas, irá cediendo su protagonismo en la dirección; y alentará la participación de líderes funcionales.

La participación, los acuerdos van generando compromiso y responsabilidad del grupo con sus objetivos y entre sus integrantes. Adoptan como propia la propuesta que realizara el director y surge una interdependencia, una cultura de grupo que brinda su identidad propia. Los integrantes del grupo se sienten, seguros, satisfechos, el ambiente es agradable y gratificante, comprometidos con los objetivos y las tareas comunes, hay un alto nivel de trabajo en quipo; un clima positivo, solidario, tolerante...

Ahora el equipo se siente capaz de encarar todos los retos y desafíos que se le presenten, de lograr plena eficacia, no se centra en resolver problemas personales, sino en la ejecución de las tareas. El equipo es deberá ser persistente para alcanzar los objetivos, pero flexibles y creativos para buscar alternativas para resolver problemas. El director del equipo permite que éste asuma su auto-dirección, facilitando su aprendizaje y resolviendo posibles bloqueos; pasa a cumplir funciones de enlace con el entorno del equipo.

El equipo cuando se ha consolidado e integrado, se convierte en un sistema, en una totalidad... y debe analizarse desde una visión más amplia que integran las características de cada uno de sus miembros, ya que un equipo es más que la suma de sus integrantes, si bien algunas características en la personalidad de sus miembros son favorables o desfavorables para la productividad y cohesión del equipo.

El autoritarismo, el narcisismo, la ignorancia, la resistencia al cambio... son características negativas en la formación de equipos de trabajo.

El equipo posee la cualidad funcionar de crear y mantener un orden complejo frente al cambio. El entorno del equipo a veces se modifica, cambia sus objetivos, cambian sus integrantes pero el equipo permanece siendo el mismo, y cada uno de sus miembros debe adaptarse a estos cambios.

Los integrantes del equipo deben comprender porque existe el equipo, como funciona y ante quien debe responder por el trabajo. Es necesario lograr que todos los integrantes comprendan y acepten el proceso de toma de decisiones.

En consecuencia, es esencial seleccionar con cuidado a los líderes del equipo y capacitarlos en cuanto a la forma en la que deben llevar adelante su nueva tarea. Los líderes deben poseer una serie de atributos y aptitudes interpersonales altamente desarrolladas para tener éxito en el rol que se les asigna, siendo la principal responsabilidad del líder es coordinar las actividades diarias de todo el equipo. Las decisiones las toma el equipo en conjunto, la tarea del líder consiste en facilitar el proceso de una manera ordenada y orientada a los resultados.

La capacitación de los equipos de trabajo ha sido el método de formación prevaleciente solicitado por las organizaciones sociales en los últimos años. Después de haber realizado un análisis profundo de las necesidades puede la dirección estar relativamente segura de la necesidad de capacitación en un determinado tema, siempre debe darse a la capacitación tiempo suficiente como para que funcione.

Los equipos exitosos son el resultado de un proceso de planificación serio y reflexivo.

Dado que el liderazgo puede tener una gran cantidad de funciones diferentes, podría ser de mayor utilidad analizarlo concentrándose en las funciones que deben cumplirse más que en el individuo que se define como líder.

Cuando se pueden identificar tantas y variadas funciones, no hay duda que cualquier miembro de cualquier grupo podría desempeñarlas y que necesariamente no existe una relación entre las funciones y el líder que se ha seleccionado. Se podría pensar que un grupo efecto es aquel en el cual las funciones están distribuidas óptimamente entre todos los miembros del grupo de acuerdo a la capacidad de cada uno.

Sin embargo, el líder tiene funciones críticas que le competen y que son exclusivas de su accionar.

* Si consideramos al líder como a alguien que sirve de puente entre los distintos niveles organizacionales, es indudable que una función exclusiva del líder es traducir las directivas trazadas por los niveles más altos.
* El líder tiene la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización, por lo tanto, una segunda función exclusiva del líder es hacer el seguimiento necesario para asegurarse que siempre se está buscando cumplir dichos objetivos.
* Cuando faltan elementos, el líder es a quien le corresponde suplir esa necesidad.
* Otra función crítica en toda organización es el fomento y afianzamiento de las relaciones interpersonales del grupo. El líder es quien debe buscar el desarrollo y afianzamiento del grupo, hacer seguimientos y desempeñar funciones tales como, animar al personal, brindarle apoyo, entrenarlo y ayudarlo en su desarrollo, resolver conflictos...

En resumen, podría argumentarse que las funciones de liderazgo pueden estar distribuidas entre todos los miembros pero que las funciones críticas y exclusivas del líder son:

* Determinar, o comunicar la visión, la misión, los objetivos y metas, las funciones y tareas básicas que se van a lograr.
* Hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de esas tareas.
* Asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para alcanzar el logro de los objetivos y las tareas.
* Proveer todo elemento, insumo, equipo... que se necesite para alcanzar el logro de las tareas y para mantener la solidez del grupo.

En su “La Comunicación como instrumento de gestión” WEIL destaca que, los estudios de casos revelan que la necesidad de reducir los costos fue una de las motivaciones más generalizadas por la cual las empresas argentinas han confiado más en introducir ciertas innovaciones en la base técnica, que en la renovación de los criterios de organización de trabajo y de gestión de recursos humanos.

La reestructuración laboral ha sido básicamente entendida en la Argentina como un proceso sistemático de disminución de los planteles de trabajo y una intensificación del trabajo, expresada en la fragilidad de los vínculos, intensificación de la jornada, reducción de los salarios...

Las acciones empresarias se han dirigido fundamentalmente a abaratar el trabajo y ese es, naturalmente el sentido de sus demandas reformistas dirigidas al Estado que, al acceder a ellas, retro-alimenta y extiende esa tendencia.

En las Universidades argentinas de gestión pública, también se ha dado en los últimos años una reducción de la planta no docente que desarrolla tareas de apoyo a la enseñanza y la investigación. Coincidentemente ha aumentado en forma exponencial en número de titulaciones, la cantidad de alumnos de grado y postgrado, y al mismo tiempo que se han creado nuevas líneas de investigación.

Esta situación ha determinado que exista una sobrecarga de trabajo sobre el personal de la Biblioteca, creando situaciones de injusticia en todos los puestos de trabajo... desde la dirección hasta el personal auxiliar.

A esto se suma, la remoción de personal conflictivo y negativo para recrear el ambiente de trabajo de tal forma de alcanzar el logro de los objetivos y las tareas en forma eficiente.

A pesar de está situación la Biblioteca en los últimos años ha participado de proyectos ambiciosos que se han ejecutado en forma exitosa, elevando la calidad y el número de servicios y productos informativos mediante la aplicación de innovaciones tecnológicas, y hemos sostenido la motivación, la responsabilidad y el compromiso marcados con nuestra vocación de servicio, manteniendo las esperanzas de que se logre en un futuro próximo dentro de la organización un reconocimiento aún mayor de nuestra tarea cotidiana.

**vi. Bibliografía consultada.**

**vi.i. Bibliografía consultada para Unidad Didáctica 1**

**Tema 1**

* “Concepto, importancia, y principios de la dirección”. Disponible en: [*http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml)
* Sametz de Walerstain, lo. “Dirección”. En: *Guía de la administración de la biblioteca universitaria.* México, OF: SEP, 1994. p. 95-110.

**Tema 2**

* Ronald, C. Jantz. “Innovaciones tecnológicas en la biblioteca: proyectos digitales que ofrecen nuevas oportunidades al bibliotecario y a la biblioteca”. En: *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, Nº 67, Junio 2002, pp. 61-69
* Santillán Sánchez, E. ; Valladares Salgada, Y. "El profesional de la información ante los retos de la era digital."En: *Memoria de las XXXIII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía.* México: AMBAC, 2002. p. 198-204.

**Tema 3**

* “Enfoques de la administración.” Disponible en:[*http://www.monografias.com/trabajos20/enfoques-administracion/enfoques-administracion.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos20/enfoques-administracion/enfoques-administracion.shtml)

**Tema 4**

* “La toma de decisiones.” Disponible en: [*http://www.monografias.com/trabajos13/ltomadec/ltomadec.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos13/ltomadec/ltomadec.shtml)

***Tema 5***

* “La comunicación corporativa.” Disponible en: [*http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml)
* Valencia Alonso, Jorge. “Las relaciones públicas aplicadas en las bibliotecas.”

**Tema 6**

* “Conducir reuniones de equipo.”
* “Hardtimes.”
* “Meeting Agenda.”
* “Memory Systems.”

**Tema 7**

* Lau, Jesús. “Administración de personal en organismos burócratas: una valoración subjetiva.” Ponencia para las XXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, organizadas por AMBAC en la UNAM, México, DF., del 2 al 4 de mayo de 1990. Instituto Tecnológico de Durango CICH-UNAM. Durango, marzo de 1990.
* “Los sindicatos”. Disponible en: [*http://www.monografias.com/trabajos14/sindicato/sindicato.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos14/sindicato/sindicato.shtml)

**Tema 8**

* “Manual de cabildeo.” Disponible en: [*http://www.laneta.apc.org/mcd/publicaciones/cabildeo/cabildeo.htm#Indice*](http://www.laneta.apc.org/mcd/publicaciones/cabildeo/cabildeo.htm#Indice)
* “Manual para promotores de bibliotecas. Library Advocate's Handbook. Revised 2nd edition. Chicago, Il.: American Library Association. Public Information Office.
* **Tema 9**
* “Cooperación entre bibliotecas universitarias españolas y la experiencia del CBUC.”
* Lau, Jesús. “Consorcios en el ámbito bibliotecario internacional: retroalimentación.” Conferencia Internacional sobre Bibliotecas Universitarias “La cooperación en el futuro digital”. Sesión: Consorcios en el ámbito bibliotecario internacional. México, DF.: DGB/UNAM, Septiembre 26, 2002.
* Quijano Solís, Alvaro. “La cooperación y los consorcios en el ámbito mexicano.”

**Tema10**

* Kotter, John P. “Lo que realmente hacen los directores generales eficaces.”

**vi.ii. Bibliografía consultada para Unidad Didáctica 2**

**Tema 1**

* “MÓDULO 1: Liderazgo: una forma de ser y trascender.”
* “La comunicación elemental.” Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos14/psicprdos/psicprdos.shtml>

**Tema 2**

* Lau, Jesús. “Capital humano y liderazgo.” Veracruz, México: DGB / Universidad. Veracruzana.
* Lau, Jesús. “Liderazgo directivo : cómo desarrollarlo en las organizaciones informativas.” Veracruz, México: USBI Veracruz y Coordinador Biblioteca Virtual, Universidad Veracruzana.
* “Capítulo 6. Liderazgo para la transformación.” Disponible en: [*http://www.science.oas.org/OEA\_GTZ/LIBROS/EL\_MAPA/cap6\_mapa.htm*](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/EL_MAPA/cap6_mapa.htm)

**Tema 3**

* Trechera Herreros, José Luis. “El liderazgo: la piedra filosofal.” Córdoba: ETEA. Disponible en:[*http://www.psicologia-online.com/colaboradores/trechera/liderazgo.shtm*](http://www.psicologia-online.com/colaboradores/trechera/liderazgo.shtml)
* Zaleznik, Abraham. “Directivos y líderes ¿Son diferentes?”

**Tema 4**

* “Capítulo 7. Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance.”

**Tema 5**

* “Empowerment”. – Fuente: [*http://www.monografias.com/trabajos14/empo/empo.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos14/empo/empo.shtml)

**Tema 6**

* “Cambio Organizacional.” Disponible en: [*http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml)
* “Proceso de cambio de una empresa.” Disponible en: [*http://www.monografias.com/trabajos13/prodcam/prodcam.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos13/prodcam/prodcam.shtml)

**Tema 7**

* Chueque, Maria Graciela. – “La bibliotecología en los umbrales del siglo XXI. Curso de actualización: herramientas de calidad y el rol de la información.” – La Plata, UNLP, 1999.
* Chueque, Maria Graciela. – “Integración.”
* “Motivación de equipos de trabajo.” Disponible en: [*http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos10/motivac/motivac.shtml)

**Tema 8**

* “Trabajo en equipos.” – Fuente: [*http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml)

**Tema 9**

* “Cuarto hábito. Pensar en ganar/ganar. Principios de liderazgo interpersonal.”

**Tema 10**

* “Liderazgo.“ [*http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml*](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml)

**Bibliografía general consultada.**

* Barceló Llauger, María. “Gestión de la información, del cambio y del conocimiento.” En: *El profesional de la Información*, vol. 7, n° 5, mayo de 1988.
* Maya Corso, Omar. “¿Necesitamos un sindicalismo bibliotecario? Notas y apuntes para la reflexión sobre la condición de no identidad bibliotecaria en el ámbito laboral.”
* Muñoz Gómez, María ; Rubiano Montaño, Penélope. “El bibliotecario digital: el perfil de un nuevo profesional de la información.”
* Ponjuán Dante, Gloria. “El éxito de la gestión o la gestión del éxito.” En: *ANALES DE DOCUMENTACIÓN*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Ciencias de la Información (PROINFO) - IDICT, N.º 2, 1999, pp. 39-47.
* Ponjuán Dante, Gloria. “El gran espacio en que no estamos. Reflexiones en torno al lugar del profesional de la información en la era del cambio.” En: *Ciencias de la Información*. Vol 27, nº 4, diciembre, 1996.
* Rocca, Adriana B. – “Alianza Estratégica entre la Biblioteca del Departamento de Física-UNLP y la Biblioteca del PrEBi: una opción de cooperación en la gestión de recursos de información Propuesta de proyecto de alianza estratégica fue diseñada para presentar en la evaluación final de la cátedra de GESTIÓN DE UNIDADES Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN de la LICAD-Universidad Nacional de Mar del Plata, 2004
* Serra, Roberto “Re-estructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo.” Buenos Aires: MACCHI, 1994.
* UMDP. Facultad de Humanidades. Departamento de Documentación. CÁTEDRA: ADMINISTRACIÓN UNIDADES DE INFORMACIÓN. “Eje temático Nº 4: Administración Unidades de Información - Unidad Temática # 4: Dirección y Liderazgo
* Vigorena, Fernando. “Gerencias o liderar”. Chile.