

AMBIENTE LABORAL

Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas

Compilador: Jesús Lau





TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 11

PRIMERA PARTE

EL FACTOR HUMANO EN LAS BIBLIOTECAS

**CAPÍTULO 1. ADMINISTRANDO LA CULTURA LABORAL:
SENTIDO COMÚN, APOYO EMPÁTICO,
ESTRATEGIAS CREATIVAS**
Ulla de Stricker 17

**CAPÍTULO 2. EL FACTOR HUMANO Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN BIBLIOTECAS**
Álvaro Quijano Solís 33

**CAPÍTULO 3. EL INDIVIDUO, SU FUNCIÓN SOCIAL
Y SU PODER EN EL TRABAJO**
Luis Bello Estrada 49

CAPÍTULO 4. LA IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO	
<i>Clara Orizaga Rodríguez</i>	61

SEGUNDA PARTE
RELACIONES CON ÓRGANOS SINDICALES

CAPÍTULO 5. ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES LABORALES: LA EXPERIENCIA UV	
<i>Ma. Adamina Ávila Gandour</i> <i>y Ma. Guadalupe Perea Contreras</i>	71

CAPÍTULO 6. RETOS SINDICALES EN BIBLIOTECAS ACADÉMICAS: UN ESTUDIO	
<i>Jesús Lau</i>	97

CAPÍTULO 7. RELACIONES LABORALES EN LAS BIBLIOTECAS UNAM: UNA EXPERIENCIA DIRECTIVA	
<i>Adolfo Rodríguez Gallardo</i>	171

CAPÍTULO 8. PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA BIBLIOTECONOMÍA BRASILEÑA: LEGISLACIÓN Y SINDICATOS	
<i>Marcia Rosetto</i>	181

CAPÍTULO 9. EDUCACIÓN CONTINUA, ESTRATEGIA SINÉRGICA ENTRE DIRECTIVOS Y PERSONAL SINDICALIZADO: EXPERIENCIA SUBA/UACH	
<i>Gerardo Ascencio, Javier Tarango, Patricia Murguía</i> <i>y Javier R. Romo</i>	201

TERCERA PARTE
CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 10. ¡FUEGO EN LOS LIBROS! LA BIBLIOTECA COMO CAMPO DE BATALLA	
<i>Víctor M. Aguilar Fernández</i>	215

CAPÍTULO 11. CLIMA LABORAL EN EL SIBUC: EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN AMBIENTE DE TRABAJO EFECTIVO <i>Felipe Bahamondes Cid y María Luisa Arenas</i>	229
CAPÍTULO 12. LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN BIBLIOTECAS <i>Juan José Calva González</i>	259
CAPÍTULO 13. DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO <i>Ma. de Lourdes Rovalo de Robles y Teresa R. Rangel Ramírez</i>	285
CAPÍTULO 14. RETOS LABORALES ENFRENTADOS EN LA BIBLIOTECA ARTURO GÓMEZ-POMPA DEL INSTITUTO DE ECOLOGÍA, A.C. <i>Felisa Herrador de la Paz y Patricia Ortiz Escobar</i>	295
CAPÍTULO 15. EL EMPLEADO, LA ORGANIZACIÓN Y EL ADMINISTRADOR EN UN AMBIENTE LABORAL EFECTIVO <i>Patricia Martínez Hernández</i>	305
ANEXO. DECLARATORIA. AMBIENTE LABORAL: ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO EFECTIVO EN BIBLIOTECAS	317
INDICE TEMÁTICO	321



INTRODUCCIÓN

“Arriba y adelante” era la frase de campaña del candidato presidencial, Luis Echeverría, en 1969; las dos palabras se grababan fácilmente en la mente de la ciudadanía. En recuerdos del que suscribe, el lema era algo novedoso y semánticamente indicaba progreso, además, la promoción de la campaña era persuasiva. Me tocó verlo en un mitín, fue la primera y única vez que asistí a un evento de esta naturaleza, no sólo presidencial, sino de cualquier tipo de candidatura. Era también la primera vez que podía votar, y tenía las expectativas de progreso que cualquier joven novicio puede tener en cuestiones de política. Más tarde, este período presidencial dejaría muchos legados que me tocarían vivir, entre ellos, la radicalización de las relaciones laborales en las universidades, donde se destruyeron las estructuras organizacionales, para dar paso a la manipulación de los grupos estudiantiles y gremios laborales. Estudié la mayor parte de la licenciatura en este régimen presidencial y trabajé al mismo tiempo en una pequeña biblioteca departamental de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Al concluir los estudios pude obtener una beca de posgrado para estudiar en Estados Unidos, otorgada por el entonces nuevo y pujante Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Un acierto que debo reconocer a Echeverría, pues el organismo ha enviado a miles de estudiantes al extranjero.

Al terminar mi primer año en la maestría hice un viaje para conocer Norteamérica, y al regresar a la Universidad de Denver, en la víspera del inicio del semestre (corría el año 1976), me enteré de la impactante noticia, a través de los titulares del periódico, de que México había devaluado el peso, algo que no sucedía desde 1952, una noticia que se volvió recurrente en los siguientes 20 años. En los meses por venir, mi beca no llegó por falta de dólares en las arcas nacionales. Logré terminar la maestría y regresé a mi *alma mater*, donde tenía mi plaza de sueldo mínimo, para convertirme en el primer bibliotecario profesional, con grado, en la historia de mi natal Sinaloa. Sin embargo, mi institución no tenía las condiciones laborales para el desempeño de la profesión bibliotecológica: la política interna estaba difícil. Un posgrado o conocimientos de bibliotecología no eran importantes, se valoraba más si uno pertenecía a las huestes del grupo en el poder oficial o era militante sindical, porque estudiante ya no era. No tenía ni lo uno, ni lo otro. La universidad en la que había iniciado mis estudios había perdido su organización, era difícil saber quién mandaba, se ignoraba cuál era la misión, y era una arena de luchas de poder entre estudiantes, sindicato y autoridades: todo un legado de las políticas echeverristas de concesión a todo lo que pidieran los estudiantes que deterioró el ambiente laboral en la mayoría de las universidades públicas y sus bibliotecas, para dar paso a la inequidad laboral.

Este libro sobre las relaciones laborales en las bibliotecas universitarias contiene algunos ecos y consecuencias de ese período gubernamental, un tema que ha sido poco estudiado en México. En esta obra se reúnen 15 capítulos, los cuales contribuyen a entender mejor esta problemática y proponer soluciones a largo plazo. Dentro de esta gama de aportes se encuentran una de Canadá y dos de Latinoamérica: Chile y Brasil. En este último país, las condiciones laborales en el campo bibliotecológico parecen ser únicas por la estructura del gremio bibliotecario. Los textos fueron presentados principalmente en ALCI, el Coloquio sobre Administración y Liderazgo en el Campo Informativo, que organiza la Universidad Veracruzana, el cual tuvo como acierto tratar por primera vez este tema en un congreso de bibliotecarios en México. La obra está dividida en tres partes: factor humano en las bibliotecas, relaciones con órganos sindicales y clima organizacional.

Factor humano en las bibliotecas

La primera parte inicia con el capítulo de Ulla de Stricker, quien a través de su experiencia como consultora organizacional,

brinda puntos de vista sobre la cultura organizacional y las relaciones laborales. El administrador que generalmente se concentra en los problemas inmediatos puede pasar por alto estas reflexiones sobre el liderazgo y la resolución de conflictos personales desde una perspectiva humana, holística, muy a tono con las corrientes de vanguardia en el área de la administración de personal. Ulla habla también sobre formas de abordar la auditoría desde el punto de vista de las motivaciones del personal, en lugar de imponerla “desde arriba”, luego incluye algunas recomendaciones para el personal bibliotecario, y cierra el capítulo con observaciones de gran valor para aquellos que comprenden la importancia del liderazgo. La larga trayectoria de Álvaro Quijano como bibliotecario e investigador en una institución como El Colegio de México hace posible tener una lúcida discusión, con un enfoque sistémico, sobre el cambio en las bibliotecas tras el advenimiento de las nuevas tecnologías de información, y la ineludible transformación de las formas de trabajar y relacionarse que trajeron consigo. El autor presenta tres modelos del diagnóstico organizacional, para finalmente ilustrar el empleo de uno de ellos, el de Burke-Litwin, para el cambio tecnológico en la biblioteca Daniel Cosío Villegas, un diagnóstico que luego sirvió para diseñar una estrategia de intervención para afrontar la resistencia al cambio, donde el factor humano fue clave. Luis Bello hace una serie de reflexiones sobre el contexto actual de la economía y su impacto en el mundo del trabajo, donde el individualismo y la competencia feroz tienen efectos potencialmente destructivos sobre la condición humana; esto vuelve imperativo hacer una revisión de las instituciones y proponer nuevas formas de equilibrar las necesidades del ego con las de la comunidad: esta contribución es también un recorrido por literatura que aborda tales temas. El capítulo de Clara Orizaga nos habla del talento humano como un activo de mayor importancia que los recursos materiales en la organización moderna. En la era de la información y la sociedad del conocimiento, el Departamento de Talento Humano debe administrar la formación académica y el uso del intelecto, la capacidad del personal para transformar la información con rapidez en un bien o servicio en las nuevas organizaciones.

Relaciones con órganos sindicales

El capítulo inicial de la segunda parte se enmarca en el proceso de modernización que las universidades en México han estado experimentando durante las últimas décadas. Por su posición en la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad Veracruzana, Adamina Ávila

y Guadalupe Perea presentan una visión global de la relación que tiene este proceso de modernización con el estado actual en que se encuentran las relaciones laborales. Las autoras resumen la formación de los sindicatos y asociaciones laborales en la UV, y muestran cómo el manejo contractual y las leyes federales presentan un fuerte reto para las perspectivas del proceso de modernización. Como anexos, dan a conocer cifras sobre el cumplimiento del personal. Jesús Lau, compilador de este libro, analiza el reto administrativo-laboral de las bibliotecas, discutiendo los resultados de una encuesta sobre el tema aplicada a los directores bibliotecarios de las universidades públicas más grandes del Distrito Federal y de todos los sistemas bibliotecarios de las universidades estatales afiliadas al Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de Instituciones de Educación Superior (CONPAB-IES) entre los años 2005 y 2006. El objetivo del estudio fue identificar características del proceso administrativo del personal sindicalizado, partiendo de la premisa de que a mayor tamaño, antigüedad y ubicación en el sur del país, aumentan los retos administrativo-sindicales de las bibliotecas. Los resultados muestran que las bibliotecas de las universidades públicas tienen problemas para cumplir con su misión de servicio, porque carecen, con frecuencia, de equidad y equilibrio entre derechos y obligaciones de los recursos humanos sindicalizados. Lamentablemente, la mayoría de los encuestados no tiene la autoridad que corresponde a su responsabilidad directiva, especialmente en las universidades más grandes (burocratizadas), que por lo general son también las más antiguas. Adolfo Rodríguez Gallardo presenta una relación libre de reservas, sobre sus experiencias del tiempo en que fue Director General de Bibliotecas en la UNAM. Al hablar de la defensa de los trabajadores, el autor narra cómo tal defensa fue adquiriendo matices poco convenientes para la Universidad; al abordar el tema del contrato colectivo, muestra el uso insidioso de las cláusulas para evitar el trabajo. Rodríguez Gallardo incorpora la anécdota y la visión del directivo comprometido, pero enfrentado a inequidades, para mostrar cómo el sindicato utilizaba el discurso de la lucha de clases para evitar cumplir con sus obligaciones, convirtiendo al trabajador en un lastre para el cumplimiento de la misión institucional. La reglamentación profesional y el marco legal de la profesión del bibliotecario en Brasil es descrita, en el capítulo octavo, por Marcia Rosetto, presidenta de la Federación Brasileña de Asociaciones de Bibliotecarios (FEBAB). La exposición incluye el desarrollo histórico de los organismos de regulación en el país amazónico, su estructura, descripciones de puesto y condiciones del ejercicio. Dos temas, discutidos con frecuencia en esta segunda parte, se interrelacionan en el trabajo de Gerardo Ascencio, Javier Tarango y Patricia Murguía, de la Facultad de

Filosofía y Letras de la UACH: el proceso de cambio y el reto del manejo de relaciones sindicales. El cambio fue la integración de las bibliotecas de la Universidad en un sistema integrado (el SUBA), y el reto fue vencer la resistencia al cambio del personal. El éxito ante ese reto se comprueba con la encuesta que este equipo de trabajo aplicó al personal antes y después de la formación del SUBA; un aspecto decisivo de ese éxito fue el ofrecer programas de formación al personal.

Clima organizacional

El tema central del trabajo de Víctor Aguilar Fernández es el conflicto entre colegas. Lejos de considerarlo un síntoma molesto, la propuesta del autor es afrontarlo como una oportunidad de mejora: el fuego necesita un combustible que a veces no tomamos en cuenta. El lector es llevado de la identificación de las posibles áreas de conflicto a la comunicación constructiva, sin descuidar los obstáculos que se pueden presentar en la búsqueda de la armonía laboral. Así también, a partir de un estudio de clima organizacional realizado en el Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Felipe Brahamondes y María Luisa Arenas detectan amenazas al clima laboral que, si bien no habían afectado al servicio, debían ser atajadas de manera proactiva. Ante esto, los autores prefirieron involucrar al personal en la búsqueda de soluciones, antes que acudir a otras instancias para resolver los conflictos. Los bibliotecarios chilenos describen el estudio de clima organizacional y el trabajo llevado a cabo en consecuencia. Juan José Calva discute conceptos como motivación, comunicación y liderazgo, que son vitales para un buen director de bibliotecas, además de los conocimientos de su área. Son conceptos que no sólo debe conocer en profundidad, sino saber ubicar en el contexto específico y singular de las unidades de información, para saber qué aproximaciones teóricas le son más convenientes. El investigador del CUIB discute esos conceptos y expone la teoría de la expectativa, que los relaciona, para contribuir al objetivo de este libro. María de Lourdes Rovalo de Robles y Teresa Rangel, de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, hacen una descripción de la estructura del personal del sistema de bibliotecas más grande del país y tal vez de América Latina, soporte de la mitad del trabajo de investigación que se realiza en México. Felisa Herrador de la Paz y Patricia Ortiz describen, por su parte, las diferentes etapas por las que ha pasado la biblioteca del Instituto de Ecología A.C. a lo largo de treinta años, etapas en las que se ha enfrentado a retos como transformaciones, fusiones y la amenaza, no

poco frecuente, de verse transformada en un ente administrativo, cuando es evidente que una biblioteca es un organismo del área académica. El capítulo final de esta tercera y última parte, a cargo de Patricia Martínez, de la UACJ, es un estudio sobre la manera de abordar el ambiente laboral desde las teorías administrativas, en el que se destaca la importancia de la planificación en la toma de decisiones sobre clima organizacional, y la percepción del empleado, para construir un ambiente laboral donde pueda fluir el cumplimiento de la misión de la biblioteca.

Como corolario, al final de los trabajos brevemente reseñados hasta aquí, se incluye la Declaratoria elaborada por los expertos en el área de la administración de bibliotecas que estuvieron presentes en el Tercer Coloquio sobre Administración y Liderazgo en el Campo Informativo "ALCI 2005", cuyo tema de ese año fue el mismo que el de esta obra. Dicha Declaratoria fue realizada en dos sesiones, con la participación de todos los presentes, haciendo uso de una computadora y un proyector para que los expertos pudieran participar activamente en su realización y observar el trabajo a medida que se iba llevando a cabo.

Epílogo

La frase de campaña Echeverrista de "Arriba y adelante" y la administración del país en ese régimen dejaron varias herencias, algunas positivas y otras negativas. Entre las últimas, la grave descomposición de las estructuras de las universidades públicas y sus bibliotecas, donde el "arriba" se volvió hacia "abajo" y el "adelante" hacia "atrás". En las bibliotecas se inició una espiral de deterioro del proceso de administración del personal, y una gradual disminución de la autoridad de los directivos para administrar estos repositorios del conocimiento, tan vitales en cualquier proceso educativo, todo debido a las políticas permisivas y populistas dirigidas por el personaje citado. Las quince contribuciones de este libro ofrecen un marco de experiencias y conceptos sobre la administración del capital humano en las bibliotecas universitarias que pueden ayudar a recuperar tramos perdidos en la autoridad directiva de las bibliotecas. Los administradores y empleados de las bibliotecas tienen esta lectura obligada para entender mejor sus retos y oportunidades, para crear un ambiente laboral apropiado, usando estrategias para un trabajo efectivo en las bibliotecas, que a su vez, permita cumplir con las expectativas de servicio del usuario.