

**Coloquio 2005 de Administración y Liderazgo en Bibliotecas**  
**“Ambiente laboral: estrategias para trabajo efectivo en bibliotecas”**

**Universidad Veracruzana**  
**USBI Veracruz**  
**Boca del Río, Veracruz**  
**Septiembre 25-27, 2005**

**El factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas**

**Álvaro Quijano Solís**  
**El Colegio de México, A. C.**  
**Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas (IIMAS)**  
**Universidad Nacional Autónoma de México**

# GUIÓN DE LA PRESENTACIÓN

---

- Planteamiento del problema
- Posibles cursos de acción inicial
- Antecedentes en la investigación
- El concepto de desarrollo organizacional, como teoría del cambio planeado
- El enfoque de sistemas como metodología para caracterizar a las organizaciones como sistemas abiertos
- La utilidad del diagnóstico organizacional
- Los modelos en el diagnóstico

# DISFUNCIONES MÁS COMUNES DEL FACTOR HUMANO

---

- Rotación excesiva
- Impuntualidad
- Ausentismo
- Presentismo
- Tortuguismo
- Errores en la línea de producción
- Actividad sindical constante
- Accidentabilidad
- Enfermedades frecuentes
- Estrés en el trabajo

# ¿Cómo abordar la problemática?

---

- Asumir que se trata de hacer investigación-acción, en donde la teoría juega un rol tan importante como la práctica
- Ir tras las causas, no tras los síntomas
- Necesitamos investigarlas y tratar de obtener datos “duros”, percepciones medibles, no sólo meras impresiones
- Una primera aproximación debe sugerir la posibilidad de alguna teoría, en el sentido de causalidad repetitiva entre variables
- Existen antecedentes investigativos sobre el tema en general, pero casi nada en la literatura bibliotecológica mexicana
- La biblioteca mexicana es estudiada solamente desde una perspectiva funcionalista, pero no desde la perspectiva estructuralista y menos desde la perspectiva sistémica
- En todo caso, se debe estar dispuesto a intervenir
- Para ello, necesitamos un modelo que establezca posibles relaciones de causa-efecto

# Principales fuentes de la investigación organizacional

---

- Estudios sociológicos de caso, en unidades individuales, de la década de los 50
- Taylor, Fayol, “administración científica” en la búsqueda de la eficiencia
- Mayo y el redescubrimiento de la dinámica de los grupos informales
- Lewin y su influencia sobre Tavistock: la organización es un sistema sociotécnico que depende del carácter del entorno social
- Moral y motivación: Likert, Wilson, Katz, Tannenbaum
- Poder, aprendizaje organizacional, lógica dominante (Argyris y otros)

# INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL

---

- La investigación sobre la organización se ha centrado en:
  - Participantes
  - Fines
  - Roles organizacionales
  - Medio ambiente organizacional
- Este último factor requiere ser diagnosticado, como primer paso esencial para mejorar la eficiencia y el desempeño de la organización

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

Kurt Lewin (1940) introdujo dos ideas en el campo de la psicología de las organizaciones, para comprender la dinámica del cambio:

- el equilibrio viene dado por la interacción de dos fuerzas de igual magnitud que operan en sentidos diametralmente opuestos y, cuando una de ellas cobra mayor magnitud, se produce un desequilibrio.
- Para restaurar este desequilibrio organizacional, introduzco un proceso de cambio (INTERVENCIÓN) que comprende tres fases:
  - descongelar: se dejan atrás las viejas conductas,
  - mover: se adopta una nueva actitud, que se convierte en norma (CAMBIO) y
  - volver a congelar: se adopta la nueva conducta como permanente.
- Con el objetivo de mantener la efectividad de la organización

# Teoría de sistemas abiertos (TSA) en el estudio de las organizaciones como estructuras sociales

---

- La TSA enfatiza la íntima relación entre la estructura y el ambiente que la rodea
- El concepto de entropía se vuelve vital: sin insumos continuos cualquier sistema muere
- En estructuras sociales esos insumos son el esfuerzo humano y la motivación
- Otro énfasis importante de la TSA está en el ciclo del proceso de transformación, a partir de la organización formada por personas
- La conducta de una organización es contingente al campo social de fuerzas en que existe. Debe entenderse en términos de sus interacciones con el campo ambiental de fuerzas.



# Características particulares de los sistemas sociales

- Aunque todos los sistemas abiertos comparten características, hay diferencias sustanciales entre, por ejemplo, los biológicos y los sociales
- Los sistemas sociales no tienen estructura física, su estructura se las da una secuencia de eventos que es, por tanto, inseparable del funcionamiento del sistema
- Este último aspecto le da gran importancia a los insumos de la producción y a los que mantienen el sistema
- Los sistemas sociales son sistemas abstractos, inventados, que están “unidos” por vínculos psicológicos, no físicos
- De esta última característica y de que sus estructura está dada por ciclos de eventos, es que este tipo de sistemas:
  - Pueden diseñarse para un amplio rango de objetivos
  - No siguen las típicas curvas de los ciclos de vida de los sistemas físicos
  - Requieren mecanismos de **CONTROL** de varios tipos para mantener sus partes juntas y funcionando. Se asume, pues, la variabilidad de la conducta humana

# Características particulares...

---

Hay tres tipos de fuerzas involucradas en la reducción (CONTROL) de la variabilidad del comportamiento humano y su ajuste a los patrones que requiere el funcionamiento de la organización:

- Presiones del entorno generadas por las condiciones directas y observables de una situación dada
- Valores y expectativas compartidas
- Fijación de reglas que, formalizadas, dan origen a una conducta en los roles, sancionada por las normas, que están justificadas por los valores. Estas son las tres bases de la integración organizacional

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

---

- Debe proveer bases para identificar problemas
- Debe ayudarnos a predecir el impacto de eventos particulares en la productividad de la organización y en la satisfacción de sus miembros
- En suma, al conocer la dinámica funcional de los sistemas socio-técnicos, nos permitirá estar preparados para insertar modificaciones previstas (planeadas) que garanticen la marcha sin disfunciones, por dos vías posibles:
  - Innovación tecnológica
  - Mejoramiento de la motivación, la satisfacción y el comportamiento de los actores

Con el objetivo no de trabajar mucho, sino de hacerlo sin supervisión

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

---

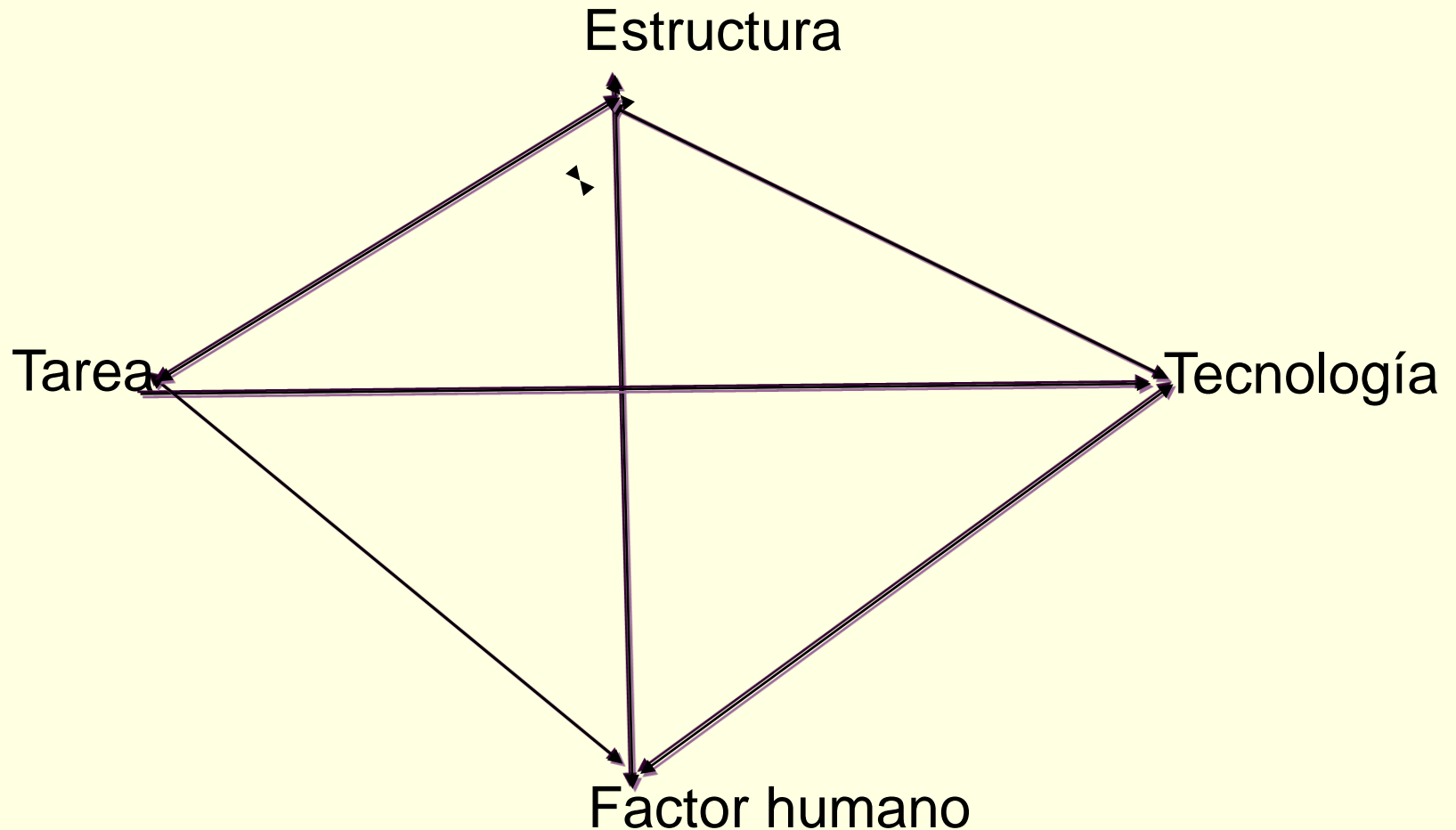
- Detecta las áreas de mejoramiento:
  - Para relacionar variables con resultados
  - Para identificar relaciones causales entre componentes del sistema socio-técnico
- Sólo tiene valor si precede a una intervención modificadora
- Premisas para validez y confiabilidad:
  - Los resultados observables son multicausales
  - Separar causas de síntomas, para no simplemente remediar
- Hay diversas líneas para visualizar y relacionar variables y, por lo tanto, diferentes diagnósticos

# Modelos organizacionales en el diagnóstico

---

- El diagnóstico supone diseñar instrumentos para levantar datos, organizar éstos para analizarlos y para buscarles significado
- Al sumarizar resultados, cuento frecuencias y clasifico, establezco categorías para detectar áreas de intervención
- Esto último se hace más simple si se dispone de un modelo organizacional
  - Ayudan a categorizar los datos en unas cuantas categorías
  - Permiten entender sistémicamente a la organización y sus problemas
  - Permiten interpretar los datos de manera interrelacionada
  - Permiten definir categorías de manera estandarizada, universal

# El modelo de Leavitt (1965)



# El modelo de las 7 S's de McKinsey (1982)

---

- eStrategia
- eStructura
- eStilo
- Sistemas
- Staff (personas)
- habilidadeS
- valoreS compartidos

# El modelo de Burke-Litwin (1994)

- Hay dos tipos de cambio: *transaccional* y *transformacional*,
- El cambio transaccional es un cambio de primer orden, de tipo evolutivo y de adaptación. Cambian características de la organización pero no su naturaleza.
- El cambio transformacional es un cambio de segundo orden, revolucionario y fundamental. Se altera la naturaleza de la organización.
- Variables transaccionales:
  - Clima laboral de la unidad de trabajo
  - Políticas y procedimientos
  - Motivación
  - Necesidades y valores individuales
  - Requerimientos de la tarea y capacidades y habilidades individuales
  - Estructura
- Variables transformacionales:
  - Misión y estrategia
  - Cultura de la organización
  - Liderazgo



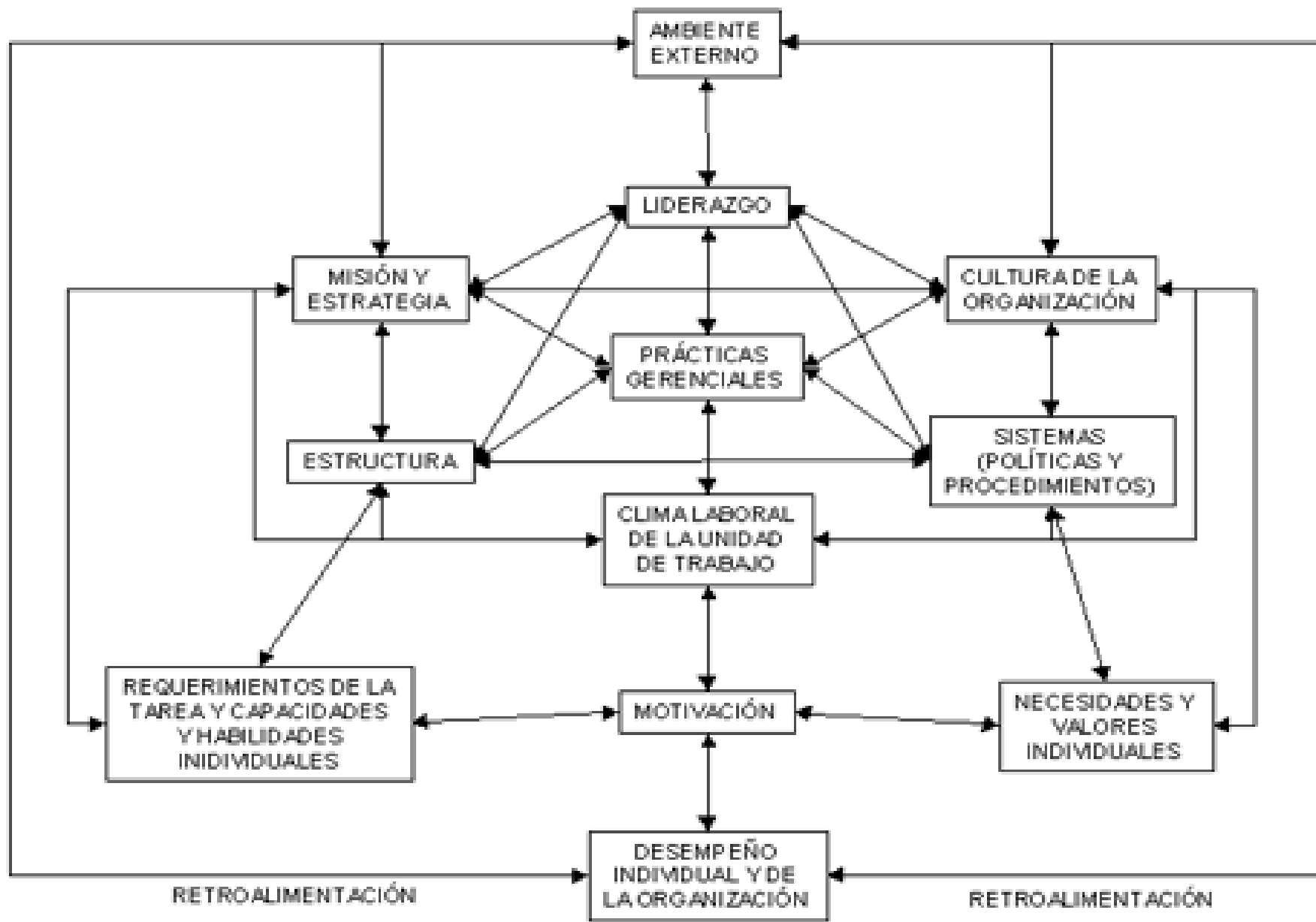


Figura 5-1 El modelo de Bure Lavin del desarrollo organizacional y el cambio

# RECAPITULACIÓN

- Hay un campo virgen en la investigación organizacional de las bibliotecas
- Cobra importancia por los problemas que plantea el cambio vertiginoso del entorno de las bibliotecas y el impacto de éste en la pérdida de efectividad
- El enfoque sistémico proporciona una metodología para ubicar y solucionar este tipo de problemas
- En todo caso, se necesita un diagnóstico
- Un modelo de desarrollo organizacional.
- Un modelo que establezca, *a priori*, los factores involucrados en el desarrollo organizacional resulta muy útil para guiar el diagnóstico
- Sin medición, es casi imposible hacer predicción y muy difícil hacer planeación

MUCHAS GRACIAS

quijano@colmex.mx