

Administrando la cultura laboral

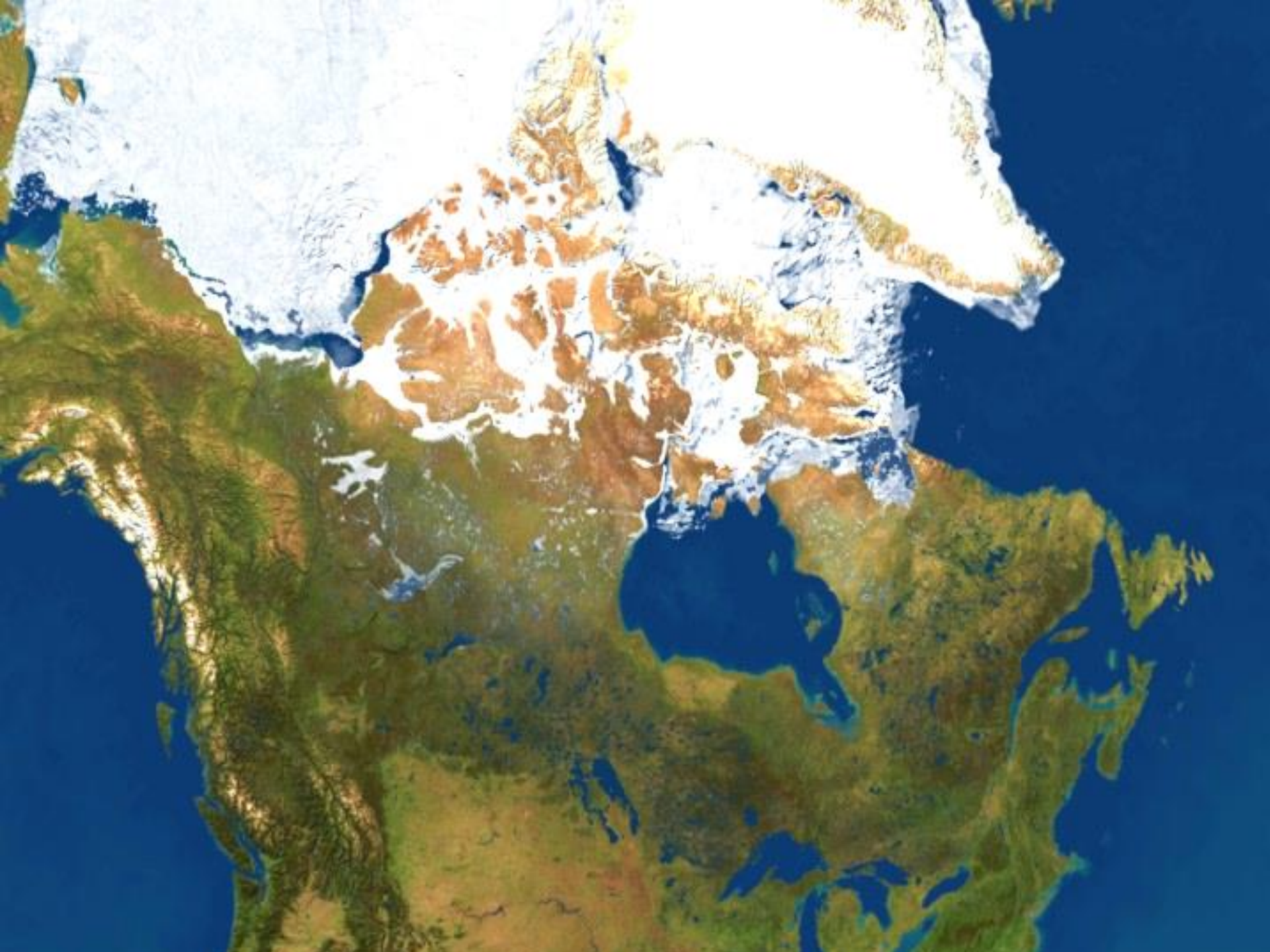
Sentido común

Apoyo compasionado

Estrategias creativas

de Stricker
ASSOCIATES

Saludos desde Canadá











Sí, toma tiempo construir un lugar de trabajo saludable

- Pero no podemos permitirnos el no construirlo
- Y las ganancias son inmensas cuando se hace

9 Monday September

10 Tuesday September

11 Wednesday September

12 Thursday September

13 Friday September

September

Report Card 2011-12

Report Card 2011-12

Report Card 2011-12

6:00 a.m.

6:00 a.m.

6:00 a.m.

9:00

9:00

9:00

12:00

12:00

12:00

3:00

3:00

3:00

6:00 p.m.

6:00 p.m.

6:00 p.m.

9:00

9:00

9:00

12:00

12:00

12:00

3:00

3:00

3:00

6:00

6:00

6:00

9:00

9:00

9:00

Notes

Notes

Notes

Notes

Notes

Notes

Report Card 2011-12

Report Card 2011-12

6:00 a.m.

6:00 a.m.

9:00

9:00

12:00

12:00

3:00

3:00

6:00 p.m.

6:00 p.m.

9:00

9:00

12:00

12:00

3:00

3:00

6:00

6:00

9:00

9:00

Notes

Notes

Notes

Notes

14 Saturday September 2011

15 Sunday September 2011

ACCENT

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31				

SEPTEMBER

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31				

OCTOBER

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31				

Un lugar de trabajo saludable no es un accidente

- Considere el tamaño del “negocio de administrar personal”
- Considere el número de libros que tratan sobre “como manejar personal”
- Por suerte, Ulla dice que las reglas son simples!

- POR EJEMPLO ...

Conozcan a mi amigo David ...

- Las bibliotecas son similares a otros centros de trabajo en algunas maneras
- Por supuesto, son únicas en muchas formas



Un asistente de vuelo, valoró más los días en que...

- Se sintió apreciado por los pilotos
- Sus sugerencias fueron tomadas seriamente
- Se sintió parte de un equipo
- Fue libre de hacer un excelente trabajo, usando su creatividad y compromiso por la calidad
- Fue libre de hacer excepciones cuando las condiciones lo permitieron

Cuando David se retiró, construyó una casa. Pueden apostar que...

- Hizo que todos sus colegas de negocios se sintieran apreciados
- El tomó las herramientas y se puso a trabajar
- Creó un ambiente de equipo
- Alabó el buen trabajo
- Pidió opiniones
- En resumen, era un líder natural
- Y sí, al verano siguiente, todos los colegas del negocio fueron invitados a una carne asada en el patio!



Nuestro enfoque de hoy

- 1. Retos especiales en bibliotecas**
- 2. Una base para construir un ambiente productivo**
- 3. Naturaleza humana**
- 4. Prácticas provechosas**

1. Retos especiales en bibliotecas

- Distintos a los de un negocio o hospital (por ejemplo) en muchas formas
- Un factor clave: Múltiples grupos clave
- Usuarios directos (múltiples tipos), financiadores, beneficiarios indirectos, políticos, ...

Las bibliotecas son a menudo vulnerables

- Presión de presupuestos
- Conocimiento pobre de la capacidad y valor de la biblioteca entre grupos clave
- Falta de campeón poderoso
- Rumores de reorganización o despidos próximos
- Todos pueden crear sensación de inseguridad sobre parte del personal

Por lo menos, las bibliotecas están experimentando el cambio

- Los clientes tienen alternativas
- Nuevas herramientas y tecnologías
- Necesidad de ofrecer nuevos servicios o estar activos en nuevas áreas (administración de registros, archivos)
- Necesidad de contactos externos y relaciones con el cliente
- = NUEVAS HABILIDADES NECESARIAS
- Puede ser intimidante

LIBRARY





Lovely to look at, Libraries are a "people intensive" environment

- Alto grado de interacción
- Muchos procedimientos complejos
- Necesidad de respuesta rápida a solicitudes inmediatas
- Necesidad por habilidades de planeación a largo plazo (TI, presupuesto, proveedores) y manejo de relaciones

Así las bibliotecas son a menudo lugares donde la "naturaleza humana debe ser entendida"

- El jefe bibliotecario no necesita ser el campeón mundial de bibliotecología (para eso está el personal)
- Pero él o ella DEBE SER el campeón mundial de relaciones de personal

Descripción rápida: Tipos de grupos de personal (ejemplos)

- Bibliotecarios profesionales
 - Personal administrativo/técnico
 - Asistentes de biblioteca
 - Personal de apoyo
-
- Uniones diferentes o “Asociaciones de Personal”

Bibliotecarios Profesionales

- MLS, MLIS
- En algunas universidades, status académico
- Énfasis en planeación, estrategia, trabajo en consorcio (etc)
- Sensibilidad sobre "el grado" que da un status especial (ciertas tareas se consideran como "no profesionales")

Administrativo/Técnico

- Administradores de personal
- TI (tecnologías de información)
- Finanzas
- Planta física

Asistentes de biblioteca

- Puede tener grado de pasante o certificado como técnico de biblioteca
- “Trabajo de piso” orientado al cliente
- Mantenimiento del sistema, trabajo de “cuarto trasero”
- Adquisiciones, catalogación, circulación
- Intranets, desarrollo *web*

Personal de apoyo

- Antecedentes diversos
- Tareas manuales
- Circulación, estantería
- Mantenimiento e.g. servicio a impresoras

Desafío en la ruta de la carrera

- En algunos ambientes (p.ej. bibliotecas de gobierno) es muy difícil reclasificar un trabajo
- Así, por ejemplo, préstamo interbibliotecarios, y órdenes de documentos por puestos manuales
- Personal en posiciones manuales frecuentemente sube de puesto rápido, creando un peso de entrenamiento extra en otros miembros del personal











Puede ser una mezcla de retos

- La naturaleza del trabajo de grupos diferentes puede ser similar – pero los pagos pueden diferir
- Técnicos bibliotecarios experimentados pueden tener más habilidades que MLS recién graduados
- Algunas posiciones no-MLS tienen mucho contacto con clientes, requieren juicio rápido
- Algunos graduados de maestría encuentran difícil delegar o aceptar consejo de los que no tienen grado
- El grado de MLS no es necesariamente un predictor de excelencia en *liderazgo*



Además ...

- La demografía mezclada de Canadá en áreas urbanas produce una fuerte probabilidad de diferentes raíces culturales entre personal y usuarios
- La necesidad por sensibilidad intercultural y entendimiento de que diferentes grupos tienen diferentes visiones de lo que es apropiado y permisible (p.ej. hablar en frente del jefe)

2. Una base para construir un ambiente de biblioteca productiva

- Digamos que está recién contratado en un mando medio o puesto mayor
- O se pregunta si las cosas están óptimas en su departamento
- Usted quiere asegurarse que su departamento entrega en su mandato
- Mientras crea un "buen lugar para trabajar"

Lo primero?

- Conduzca una “Evaluación”
- ¿Quiénes son las comunidades clave y cuáles son sus prioridades?
(¡pregúnteles!)
- ¿Cómo les hemos servido en el pasado?
- ¿Algunas dificultades / éxitos de los cuales aprender?
- ¿Qué indicadores hay para cambiar?

Planeación estratégica: un esfuerzo de equipo

- *Engage* al personal en diseñar y ejecutar la evaluación
- No un ejercicio de “cuando le gustamos a usted”
- Es un estudio desapasionado de las realidades y necesidades de los clientes para los siguientes 3-4 años
- Necesitamos conocer lo que nuestros clientes necesitan para así planear cubrir esas necesidades
- De otra manera, estamos operando en la oscuridad y las “relaciones de personal” son aisladas de la realidad

Los métodos de evaluación son bien conocidos

- Entrevistas con altos directivos
- Enfocar grupos de usuarios + no usuarios
- Posiblemente, una vez que los problemas sean conocidos, un cuestionario a una población grande para validar comentarios en entrevistas
- Revisión de literatura
- Medir el chequeo de bibliotecas similares - ¿qué están haciendo y planeando, y por qué?
- Resumen de hallazgos: ¿Cuál es la reacción del personal?

Y luego ...

- Formulación de un PLAN DE SERVICIO estratégico
- Desarrollo de un plan operacional/de negocio
- Una verificación más con el personal - ¿están todos cómodos? ¿Pueden apoyar todo esto y hacerlo que funcione? Si no, ¡hable ahora!
- Presentación al “siguiente nivel” si es necesario - o
- Adopción del Plan y asignación del personal a manejar sus elementos
- ¡Que sientan que el proceso es de ellos, es clave!

El Plan toma en consideración...

- Los recursos humanos y habilidades actuales
- Infraestructura técnica
- Perspectiva del presupuesto
- Y propone cómo entregar sobre el plan (p.ej. dejar de hacer A, empezar B)

El Plan debe mostrar ganancias así personal y "aprobadores" podrán apoyarlo

- Aquí es donde haremos X
- Aquí es donde no haremos Y
- Basados en opiniones del cliente, esperamos Z resultados

El plan debe valorar al personal ...

- Dentro de las pautas del Sindicato u otras, ¿cómo puede ser reposicionado el personal para entregar lo que el cliente quiere?
- ¿Hay oportunidades de dar al personal puestos de “crecimiento” – o de crear “equipos de proyecto” para portunidades especiales?

Idealmente, el Plan crea un ambiente feliz ...

- Todos se sienten cómodos
- Espíritu de equipo
- Atmósfera positiva
- Progreso constructivo
- Confianza y diversión

- Pero por supuesto ...

3. Naturaleza humana

- Nadie se despierta en la mañana planeando causar problemas o ser descortés con los colegas o ...
- Las motivaciones humanas se pueden manifestar en muchas formas, sin embargo
- Es importante “mirar detrás de la acción” para entender “de donde viene una persona”
- “¿Cuál es la motivación?”





Ejemplo simple # 1....

- La nueva jefa de depto. es aprensiva sobre tener éxito
- Lee toda la literatura administrativa y trata de hacer cosas “de acuerdo al manual” (motivación honorable)
- El personal no está contento
- Hasta que hay una oportunidad de comentar: ¡Nos gustaba más cuando era usted misma!
- ¡La nueva jefa de depto. concluye ser ella misma y todo sigue bien!

La lección aquí

- El personal no criticará un “jefe novato” si él es abierto, sincero, genuino, humano
- El personal querrá ayudar al jefe novato porque es para el beneficio de todos
- No puede ir mal siendo auténtico

Ejemplo simple # 2....

- Antes de que se venza el periodo de prueba, los padres del empleado estan en un serio problema, esto es un reto para el hijo
- Sensación que: *No puedo ser tan franco com para pedir tiempo libre antes de que termine el periodo de prueba” (una motivación entendible)* él no dice nada porque esta ante un terrible estres
- En la primera evaluación de desempeño, el Supervisor comenta sobre algunas áreas de resultados pobres con ciertas consecuencias negativas para el equipo – y solo hasta ahora escucha acerca del accidente
- El supervisor se siente frustrado: (1) “Por qué no confiaste lo suficiente como para decirme sobre el problema; y (2) “Perdimos tiempo valioso – Con gusto te hubiera dado tiempo libre, de tal forma que estuvieras más concentrado en el trabajo cuando regresaras. ”

La lección aquí

- Confiar en otros con los hechos es una responsabilidad - no prejuzgue cuál será la reacción, dé a otros una oportunidad de ocuparse de la situación
- Preguntar "¿cómo te va?" y mostrar que "es seguro decirme qué piensas" es a veces necesario con gente tímida

“La mejor de las intenciones ...”

- Porque las personas son humanas, ellas mismas causan muchos de los retos para ellas mismas y otros

Adivinen qué: ¡Las personas son humanas!



“Estudios han mostrado”

- La mayoría de la gente prefiere sentirse apreciado más que el dinero
- La mayoría de la gente hará esfuerzos enormes para lograr reconocimiento público
- Sentirse seguro y exitoso es una droga poderosa
- Sentirse apartado y maltratado es un estresante igualmente poderoso

Los detalles cuentan

- Es sorprendente como problemas de menor importancia puedan tener efectos negativos tan poderosos
- Inversamente, es relativamente fácil estar en la perspectiva para las cosas pequeñas que se pueden hacer para crear un efecto positivo

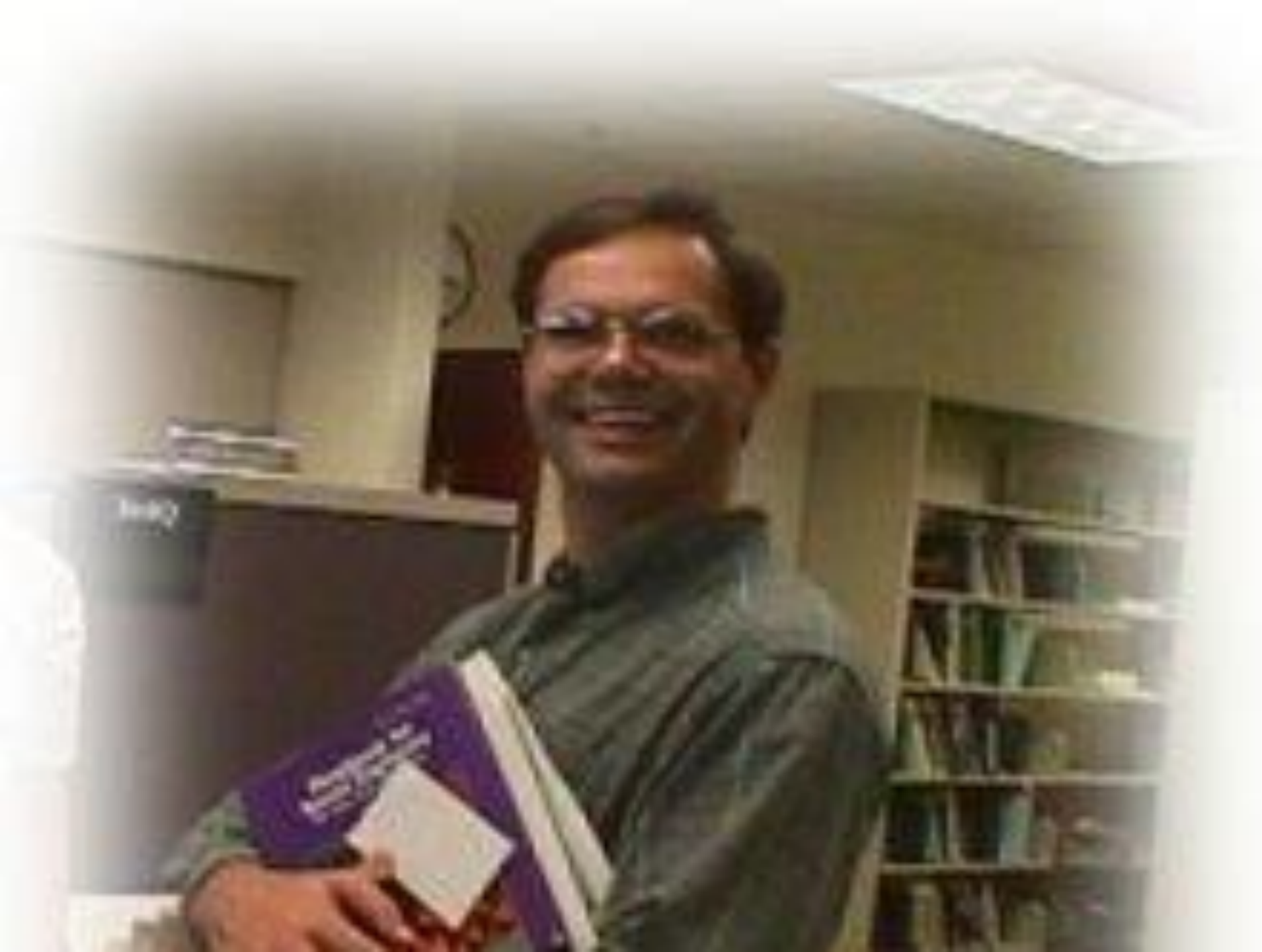
Ejemplos

- El jefe de referencia se entera *por el conserje* que el piso entero será rediseñado, con consecuencias significativas para su personal (¿Qué estaba pensando el director?)
- Toma un año y 33 peticiones arreglar una puerta del chillido que causa un gran fastidio para el personal cercano
- Una solicitud de asistencia a un curso de capacitación es ignorada (peor que si fuera negada por una razón válida)
- El jefe del departamento envía un empleado a un congreso, a alguien que se distingue por no echarle ganas suficientes al trabajo, dejando a otros que hagan sus tareas
- En cada caso, ¡había una alternativa obvia!

Ejemplos positivos

- Un nuevo empleado hace una buena sugerencia acerca de recolocación de equipo; el movimiento se hace ese día; se da crédito al empleado públicamente
- El jefe de depto. nota y ordena quitar una obstrucción para así miembros del personal puedan ver por la ventana
- El jefe de depto. nota largas filas en las computadoras públicas y mira el problema sin ninguna noción pre-concebida de que el personal tiene una falla
- El jefe de depto. vuelve práctica preguntar al personal, en privado, antes que la administración tome decisiones finales
- En cada caso, hubiera sido fácil quedarse sin hacer nada

4. Prácticas útiles – para todo tipo de personal de bibliotecas



Cada fase de una carrera de bibliotecario requiere habilidades específicas – y mutuo aprendizaje

- Todos tienen la obligación de ayudar a la “siguiente generación” a aprender
- Y a la inversa, el personal joven con más habilidades tecnológicas pueden ayudar al personal mayor a entender las oportunidades de usar herramientas nuevas

El enfoque de las fuerzas especiales del ejército

El teniente explica la misión

- Todos en el equipo tienen habilidades especiales y contribuyen basados en experiencia y conocimiento, sin importar el rango
- Todos concuerdan en un plan de acción, sabiendo lo que se espera
- El equipo sale y "lo hace" siguiendo el plan acordado
- Se entiende que las vidas están en juego si los miembros del equipo no hacen su trabajo



Traducción del ejército a las bibliotecas

- Todos en la biblioteca tienen una responsabilidad de “trabajar para el equipo” y completar la misión:
- Demostrar compromiso e interés en el futuro a largo plazo de la Biblioteca
- Cominarse – a los lados, arriba, abajo
- Ayudar a los colegas
- Servir en comités
- Proponer ser voluntario (p.ej. Fijarse en algo, regresar con un reporte)
- Etc.

Prácticas simples para el personal (Líderes-en-entrenamiento)

- Tome un enfoque amplio – puede una política nueva sorprendente tener una razón cuerda?
- Mire las cosas desde el punto de vista de la misión completa, no sólo del trabajo propio
- Sea proactivo – Llegue con un caso de negocios donde se hagan las cosas en forma diferente (lo opuesto a sólo quejarse)
- Lea extensamente, reúnase con los colegas fuera de la biblioteca y traiga en nuevas ideas
- Fomente la discusión entre colegas: “Tengo curiosidad de por qué lo ve de esa manera ... ¿podría haber otras consideraciones? Etc.



Por supuesto, los líderes RECOMPENSARÁN tal comportamiento

- Una biblioteca es un lugar donde las ideas y la creatividad son vitales
- Cualquier idea vale la pena examinarse – especialmente si viene con un caso de negocios u otro fondo asociado “aquí está cómo se hace en la biblioteca ABC”
- Se apoya el coraje de opinar – incluso si la nueva idea no es adoptada, el autor recibe puntos por decirla

Los líderes ... escuchan

- Escuche y observe
- Escuche un poco más
- Asegúrese de que todo el personal sabe que ellos pueden y serán escuchados – sin riesgos
- Arregle juntas regulares o entrevistas diseñadas para opiniones libres (“hable conmigo sobre su trabajo”)
- Provea respuestas a lo que es dicho
 - ◆ No es suficiente “escuchar” sin dar nada a cambio
 - ◆ Es importante ocuparse concretamente con cada problema surgido: “Aquí está el por qué pienso que debemos esperar hasta el próximo año para avanzar con su sugerencia”

Los líderes ... comunican

- Mantenga a todos informados de lo que viene, e invítelos a comentar
- ¡Consulte! Pida la opinión de todos (en privado o en grupos, como sea más apropiado)
- Resuma las opiniones (agregado, anónimo) y distribúyalo a todos
- Comunique decisiones – explique análisis razonado y limitaciones

EJEMPLO: El jefe del depto. revisa con el personal sus opiniones antes de ir a ver al Jefe Bibliotecario acerca de los planes para entrenamiento de personal; luego interroga al personal sobre el resultado y las razones



Los líderes ... no se esconden en la sala de juntas – se muestran en el piso

- El personal respeta líderes que “aceptan cambios de referencia” para estar al tanto de las realidades
- El personal aprecia líderes que “vienen a ver por ellos mismos” si hay problemas
- Mostrarse en el piso no es “verificar” de manera policial – el personal debe estar seguro de saber que siempre hay un resultado positivo cuando el jefe voltea





Los líderes ... dan crédito

- Al estilo japonés, los líderes nombran explícitamente a aquellos que contribuyeron – nunca toman crédito por las ideas del personal
- Los líderes dejan claro que valoran la experiencia, más allá de calificaciones académicas formales
- Los líderes arreglan significativas ceremonias de reconocimiento público



Los líderes... toman responsabilidad

- Habiendo dado todos su opinión, los líderes toman decisiones
- Cuando las cosas se tornan complicadas, los líderes toman responsabilidad – y vuelven por más opiniones

Los líderes son como osos grizzly canadienses

- Un buen líder se gana la lealtad del personal mediante todo lo de arriba, más:
- Actuando como un oso grizzly protegiendo sus cachorros ... asegurándose de ir tras los intereses del personal e ir a pelear por ellos
- “Estos camiones de libros son demasiado pesados para las mujeres al empujarlos, voy a comprar más chicos/ligeros”
- “Yo apoyo firmemente la solicitud del Sr. Brown para ir a la conferencia ABC, por estas razones”
- “No permitiré que esto le suceda a mi personal”





Los líderes ... “se lo toman personal”

- Conoce los nombres de todo el personal y los saluda por su nombre
- Llega a la sala de café y platica – *sólo lo suficiente* para dar la oportunidad de opinar (y luego tomar medidas sobre lo que se dijo)

Los líderes ... hacen que sea seguro hablar

- Inmediatamente dan por bienvenidos reportes de problemas para que puedan ser atendidos (“Me alegra que me haya dicho, ¿qué sugiere que hagamos?”)
- Recompense al personal que haga surgir problemas que necesiten atención (“gracias a Mary quien apuntó el problema para que lo atendiéramos antes de que llegara a la atención de los clientes”)
- Proyectan una actitud de “ayúdeme a determinar cuál es la mejor opción aquí – usted está en el piso, dígame”
- Anime a los equipos a ejecutar mini-revisiones de su trabajo y resulten con mejoras

Los líderes evitan la “trampa de indulgencia”

- Si un líder deja ir a alguien con una actitud o acción inconveniente, esa persona no tendrá una motivación para cambiar
- Pero ese sólo es el comienzo
- Si miembros del equipo ven al líder dejando ir a alguien con pobre comportamiento causando problemas para el equipo, es devastador para la moral
- La gente otorga mayor culpa al líder que falló en tomar acciones que al “ofensor”
- Porque es claro que “el jefe no se preocupa por el equipo”

Los líderes... no dejan
cosas a la ocasión



Ahora salga y enseñe ...

- Coja a alguien haciendo algo bien – y deje a otros beneficiarse del descubrimiento
- Si algo no fue del todo correcto, céntrese en la lección
- *Post mortems* son muy efectivos:
 - ◆ ¿Vio cómo efectivamente Frand *made the case for the new rotation schedule*? ¿Cuál parte de su presentación cree que fue la más poderosa?
 - ◆ ¿Notó el lenguaje corporal de Caroline cuando Simon la culpó por el retraso de sistemas? ¿Cómo hubiera tratado a Caroline?
- Buenos líderes crean centros de trabajo saludables
- Grandes líderes enseñan a su personal a salir y hacer lo mismo

Gracias –

**¡Siéntanse en libertad de
contactarme!**

ulla@destricker.com

de **Stricker**
A S S O C I A T E S