



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**El Coaching en la Gestión de Recursos Humanos en Bibliotecas  
Universitarias.**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestría en Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento**

Presenta

**Tomás Bocanegra Esqueda.**

ASESOR TUTOR:

**Martha Patricia Carranza Garza.**

ASESOR TITULAR:

**Patricia Verdines Arredondo.**

**Distrito Federal, México**

**Abril, 2009**

## **Dedicatorias**

A Dios que me ha dado la inteligencia, fortaleza y todos los medios para obtener un cúmulo de aprendizajes, sumamente importantes para el campo laboral y mi vida personal.

A mi esposo, hijos y Victor, ellos han sido siempre la fortaleza en los momentos de debilidad, y quienes comparten los grandes motivos de alegría.

A mi mamá y hermanos, pues siempre existieron palabras de aliento para continuar el tránsito de la maestría.

A la familia León Rodríguez, por su comprensión en todo momento.

A mis amigos, quienes compartieron la esperanza en el logro de la meta académica, gracias C.P. Mateos.

## **Agradecimientos**

- A la Mtra. Patricia Carranza Garza y a la Dra. Patricia Verdines Arredondo, por su asesoría y por su paciencia en la realización de este estudio.
- A la Mtra. Yolanda Maya Ortega, por su apoyo en todos los sentidos en el desarrollo de mis estudios de posgrado.
- A todos mis familiares y amigos por todo el apoyo y por las palabras de aliento en los momentos más difíciles, en particular a José Fernando Flores Álvarez y a José Antonio Villalpando Morales por su amistad y por ser siempre mi apoyo en los buenos y malos momentos.

# **El Coaching en la Gestión de Recursos Humanos en Bibliotecas Universitarias**

## **Resumen**

Este proyecto analiza la forma en que el coaching y el liderazgo son técnicas de desarrollo personal y profesional que impactan los procesos principales de las bibliotecas universitarias. Se presenta el caso de tres bibliotecas universitarias con características similares en las cuales se muestra su forma de gestión del recurso humano y las recomendaciones, ventajas y las estrategias de aplicación y seguimiento para mantener un entorno laboral de beneficio mutuo entre los empleados y el impacto que tiene el ambiente laboral en el cumplimiento de las metas de trabajo en los centros bibliotecarios. Se describen casos de aplicación de coaching y liderazgo en unidades de información en los cuales se presenta, desde el punto de vista del líder de departamento, la forma en que este motiva a los trabajadores a ser parte de la institución y las ventajas que proporciona esta forma de trabajo en el entorno laboral de las bibliotecas universitarias.

## Índice

Introducción.....	9
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Planteamiento del problema .....	13
1.3 Preguntas de investigación.....	17
1.4 Objetivos de la investigación.....	17
1.5 Justificación de la investigación.....	18
Capítulo 2. Marco teórico .....	20
2.1 Teoría organizacional .....	20
2.2 La organización y los recursos humanos.....	22
2.3 Liderazgo.....	25
2.4 Bibliotecas Universitarias: características generales .....	28
2.5 Liderazgo en las Bibliotecas Universitarias.....	40
2.6 Coaching.....	47
2.7.Coaching en el ámbito bibliotecario .....	50
Capítulo 3. Metodología .....	61
3.1 Estrategia de investigación .....	61
3.2 Diseño de la investigación .....	61
3.3 Descripción del caso de estudio.....	63
3.3.1 Institución huésped.....	63
3.3.2 Participantes .....	66
3.4 Procedimiento de recopilación de datos .....	66
3.5. Procedimientos de análisis de datos recopilados .....	68
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	70
4.1 Distribución de tareas.....	70
4.2 Diseño y programación de metas y objetivos.....	72
4.3 Motivación del equipo de trabajo.....	75
4.4 Intereses personales y profesionales.....	78
4.5 Seguimiento a los intereses del personal.....	79
4.6 Reuniones del personal.....	81

4.7 Soluciones del personal para alcanzar metas y objetivos.....	82
4.8 Discusión de los resultados.....	86
Capitulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	88
5.1 Implicaciones.....	88
5.2 Recomendaciones.....	88
5.3Contribuciones.....	90
5.4 Futuros trabajos.....	91
Referencias.....	92
Apendice A.....	99
Curriculum Vitae.....	101

## Índice de tablas

Tabla 2.1: Comparativo de las organizaciones formales e informales.....	21
Tabla 2.2: Actividades, responsables y procesos en el área de Desarrollo de Colecciones.....	35
Tabla 2.3: Actividades, responsables y procesos en el área de Adquisiciones.....	36
Tabla 2.4: Actividades, responsables y procesos en el área de Procesos Técnicos.....	37
Tabla 2.5: Actividades, responsables y procesos en el área de Atención y Relación con Usuarios.....	38
Tabla 2.6: Actividades, responsables y procesos en el área de Instrucción a Usuarios.....	39
Tabla 2.7: Actividades, responsables y procesos en el área de Promoción.....	39
Tabla 2.8: Actividades, responsables y procesos en el área de la Dirección de Biblioteca.....	40
Tabla 2.9: Formato de seguimiento para coaching.....	56
Tabla 2.10: Estrategias de coaching, su aplicación y beneficios.....	58
Tabla 3.1: Elementos a tomar en cuenta para la realización del cuestionario.....	67
Tabla 3.2: Número del personal por departamento en las bibliotecas huéspedes.....	68
Tabla 4.1: Relación de intereses profesionales y personales.....	78
Tabla 5.1: Recomendaciones basadas en coaching para aplicar a los recursos humanos en bibliotecas universitarias.....	89

## Índice de gráficas

Gráfica 4.1: Asignación de tareas.....	71
Gráfica 4.2: Programación de metas.....	74
Gráfica 4.3: Técnicas de motivación de los coordinadores de departamento hacia su personal.....	75
Gráfica 4.4: Seguimiento a los intereses personales y profesionales.....	80
Gráfica 4.5: Realización de juntas en los departamentos.....	82
Gráfica 4.6: Soluciones propuestas por el personal para alcanzar objetivos.....	83
Gráfica 4.7: Acciones de seguimiento al personal.....	84



## Introducción

El manejo de los recursos humanos en las organizaciones ha cobrado singular importancia en las últimas décadas. La producción editorial de libros de texto, bibliografía complementaria para su estudio, capítulos de libro y artículos en revistas arbitradas entre otros, son algunos de los ejemplos que se tiene sobre la investigación sobre el manejo de las personas en las instituciones de diversa índole. Estos productos tienen el propósito de fomentar y dar a conocer las mejores prácticas en diversas partes del mundo sobre las técnicas de manejo de personal, en las cuales se desarrollan beneficios para las empresas y para las personas que trabajan en ellas, procurando en la medida de lo posible un efecto ganar – ganar. De igual forma la producción editorial y de conocimiento sobre temas relacionados con el liderazgo, se ha demostrado que mas que ser un tema en boga, son una serie de técnicas fundamentadas en la investigación científica en ciencias sociales y humanidades, las cuales han demostrado su efectividad en el manejo y control del personal que forma la masa laboral de cualquier empresa, localidad o país.

Dentro de las técnicas de liderazgo, el coaching tiene determinadas particularidades, las cuales han demostrado que es una herramienta capaz de motivar a los recursos humanos a dar de sí mismos y para la empresa, además de que genera un entorno de intercambio de información, generación de conocimiento, empatía y asertividad en los lugares de trabajo.

El ambiente organizacional de las bibliotecas universitarias no escapa a estos procesos, pues independientemente de su naturaleza y funciones, el trabajo

con personas tendrá similitudes a cualquier entorno laboral, pues las personas que trabajan en ellas, tienen las mismas necesidades de crecimiento personal y profesional en cualquier parte del mundo. Si se atienden estos procesos el beneficio no solo será para los individuos de la organización, sino para institución misma y para los clientes internos y externos de las bibliotecas. Las bibliotecas universitarias cuentan con elementos y equipos por lo general numerosos, que hacen que la gestión de los recursos humanos debe tener especial atención para lograr las metas y objetivos trazados por la alta dirección de la institución y los responsables de cada área de la misma.

En esta tesis se estudia como el coaching sirve como herramienta del liderazgo para el manejo de las personas en un entorno de bibliotecas universitarias. Se plantea la posibilidad de que la técnica puede motivar a los equipos de cada departamento en las unidades de información y cuáles son los resultados de dicha aplicación. El primer capítulo plantea las posibilidades de acción de esta investigación y los objetivos de la misma. El segundo capítulo contiene una revisión de la literatura sobre el tema del coaching y el liderazgo sobre las organizaciones. También se hizo una revisión sobre el rol y aplicación que han tenido estas técnicas directamente en casos aplicados a bibliotecas. Se estudió la naturaleza de la biblioteca universitaria y sus características que la definen como tal y como dichas entidades tienen que desarrollar un programa de trabajo sobre los recursos humanos. El tercer capítulo plantea la metodología para la realización de este estudio y el análisis de la aplicación en tres bibliotecas del Sistema Tecnológico de Monterrey con características similares. El cuarto capítulo es la revisión de los resultados del estudio aplicado a las bibliotecas mencionadas.

Los resultados muestran la tendencia de trabajo en los equipos que se forman en estas bibliotecas y la importancia que tienen en el desarrollo humano y profesional de las personas y de la biblioteca misma. Dichos resultados permiten elaborar una serie de recomendaciones aplicables para las bibliotecas encuestadas como para cualquier entidad de las mismas cualidades.

# Capítulo 1. Planteamiento del Problema

## 1.1 Antecedentes

Actualmente, la gestión de recursos humanos en instituciones o empresas del orden privado o gubernamental, están rompiendo paradigmas que durante siglos de historia de la humanidad estaban vigentes en las relaciones entre jefes y subalternos. Muchas de estas reglas servían para mantener una estructura jerárquica de control sobre el personal y de esta forma delimitar el rol de las autoridades sobre las personas, lo cual no permitía la comunicación efectiva entre las personas involucradas en un equipo de trabajo sea cual fuere su naturaleza. Esta dinámica, con el tiempo se observó que dejó de funcionar, pues muchas organizaciones comenzaron a ver mermado su crecimiento, no solo en aspectos humanos, sino en los productivos y de crecimiento económico (Whetten, Cameron, 2005).

Whetten y Cameron (2005) identificó cinco factores que justificaban el éxito financiero de las empresas altamente efectivas, dentro de dichos elementos se encontraron:

1. Uso efectivo de los bienes capitales.
2. Alta rentabilidad de la empresa.
3. Altos activos de la organización.
4. Rendimiento de las ventas, y
5. Habilidad de los directivos para manejar a su personal.

Este último factor se reveló con un impacto fuertemente agresivo, pues influye de manera positiva en el desarrollo exitoso de la empresa al conjuntar el resto de factores, por lo cual se considera que dicho elemento debe ser tomado en cuenta como un punto fundamental en la gestión de recursos humanos.

Respecto a estos cambios, Whetten y Cameron (2005) mencionan que en el entorno laboral, las relaciones humanas se están convirtiendo en algo muy importante en la era de la información y, por supuesto, con el desarrollo de las tecnologías computacionales dicho entorno sufre cambios en el flujo y dinámicas de comunicación entre las personas. Dichas relaciones se basan en mecanismos para comprender los entornos laborales y promover una comunicación efectiva, mejorando la productividad en las instituciones.

Los centros bibliotecarios o unidades de información deben tomar conciencia de la importancia de mantener una serie de prácticas óptimas de desarrollo del personal que trabaja en ellas. Pues en este entorno existe un desarrollo social y una cultura organizacional que amerita que pongamos nuestra mirada para el mejoramiento de las mismas, así como en la eficaz obtención de resultados que sin lugar a dudas, desembocarán en un mejor servicio al usuario y en la obtención de las metas trazadas por las bibliotecas y el desarrollo profesional de cada uno de los miembros del equipo.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Psicólogos organizacionales han demostrado que algunas de las caídas y quiebres en empresas se deben a la desmotivación del personal que labora en ellas a cualquier nivel. Los empleados que no se encuentran a gusto y motivados

en su lugar de trabajo tienden a ser poco productivos, a reflejar conductas poco benéficas a la institución, en otras palabras, a manifestar su descontento personal y social hacia la empresa, lo que irremediamente se verá reflejado en ellos mismos y en la organización. Por el contrario, las personas que se encuentran a gusto y motivadas en su trabajo y en sus rutinas, que se sienten parte vital de la empresa y que tienen en mente y por escrito un plan de vida y carrera, permiten una mejor fluidez en los procesos internos y presentan una comunicación más efectiva, misma que impacta en el desarrollo personal y en una mayor solides en la empresa.

Ejecutivos de grandes corporativos han observado que un rol autoritario no beneficia en nada las relaciones laborales, sin embargo en la actualidad los términos “liderazgo” “asertividad” “empatía” y por supuesto “coaching” más que ser un lenguaje en boga, está cobrando su verdadera importancia al ser reconocidos como estrategias de gestión de personal y de desarrollo humano. El líder de una organización, sea cual fuere su naturaleza, tiene responsabilidades que van mas allá de la simple gestión operativa o administrativa.

El líder es una persona que al preocuparse por el desarrollo de su área de trabajo, tiene en claro que cada una de las personas involucradas en su o sus equipos de trabajo es importante y cumple un rol determinado. El líder más que ser un jefe, es aquél que se preocupa por su personal, los escucha y planea con ellos las estrategias de trabajo y también su propio crecimiento profesional y personal. De acuerdo con Mintzberg (2002), el líder no solo planifica, organiza y controla, sino que también cumple con funciones interpersonales en beneficio de

la organización. Por lo tanto es importante mencionar que los directivos deben tomar en cuenta estos aspectos para lograr éxito en su gestión.

El coaching, de acuerdo con Whitmore (2003) es una relación de apoyo entre un líder y las personas a su cargo en la que se toma conciencia sobre las formas de conseguir mejorar en los objetivos. Asimismo consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño y ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Esto representa una responsabilidad compartida en los roles de trabajo del líder y de las personas que conforman los equipos de trabajo.

El personal que trabaja en las bibliotecas, como se mencionó en el punto anterior, no escapan de estos modelos, pues estas son estructuras sistémicas en las que cada equipo tiene metas que cumplir y a su vez se busca un desarrollo y crecimiento profesional y personal, de la institución y de cada uno de los involucrados en los equipos de trabajo. El aprendizaje, de acuerdo con Enciso (1997) es parte del desarrollo profesional de cada individuo, por lo que es necesario generar compromisos éticos y profesionales enfocados a la labor bibliotecaria.

En este sentido, las bibliotecas de acuerdo con Enciso (1997) han dejado de ser estructuras tradicionales en las que circulan únicamente libros y revistas impresas. Han dejado de ser simples almacenes de libros para convertirse en sistemas dinámicos en los que el objeto físico ha dejado de ser celosamente resguardado. Los centros bibliotecarios se han transformado en lugares donde fluye la información para generar conocimiento y con ello apoyar a estructuras y sistemas más complejos. Atender necesidades de información requiere de

especialistas que colaboren en este proceso y por lo tanto, las bibliotecas son equipos de personas con determinadas funciones y necesidades (personales y laborales) similares a las de cualquier empresa. Por lo tanto sus líderes deben tomar en cuenta que trabajar con personas requiere de cierto conocimiento y entrenamiento en liderazgo, motivación y por supuesto, en coaching, ya que estos equipos de bibliotecarios son personas con características similares a las que trabajan en cualquier empresa (Morello, 2004). De esta forma, la calidad en los servicios y procesos operativos de las bibliotecas se verá visiblemente mejorada, al promover el máximo esfuerzo del personal, mediante las estrategias adecuadas y una verdadera comunicación personal en beneficio de los usuarios.

Las bibliotecas universitarias ofrecen una gama de servicios muy variada, lo cual hace que se requieran de varios elementos que forman muchos equipos. Dependiendo del tamaño de la institución educativa donde se encuentren, será el tamaño de los equipos de trabajo y su organización (Universidad de Cadíz, 1999, así como de los recursos financieros y personales que laboren en la misma. Bajo la conducción de uno o varios líderes se estructurarán los servicios y procesos a ejecutar con la finalidad de lograr un óptimo funcionamiento del centro bibliotecario, sin embargo, así como una finalidad inmediata es la satisfacción de los usuarios y solventar sus necesidades de información, no se debe perder de vista que el personal debe encontrarse realmente motivado para ejercer su profesión y su trabajo dentro de la institución. Los líderes deberán ser los responsables de tener este control y estas situaciones bajo control, ya que el personal motivado siempre ofrecerá mejores resultados en los asuntos operativos, administrativos y de gestión de la información, lo cual se verá reflejado en la



efectividad de los mismos y en una mejor calidad en el servicio de acuerdo con Alire (2007).

### **1.3 Preguntas de investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿De qué forma se podrían integrar las técnicas del coaching en el ámbito de las bibliotecas universitarias?
2. ¿Qué recomendaciones basadas en las técnicas de liderazgo y coaching pueden ser aplicadas en un entorno bibliotecario?
3. ¿Cómo motivar a los recursos humanos en las bibliotecas?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

En este trabajo de investigación se pretenden los siguientes objetivos:

- Identificar la importancia del coaching en la gestión de recursos humanos.
- Aplicar la gestión del coaching en los recursos humanos en bibliotecas universitarias.
- Proponer recomendaciones basadas en estrategias de coaching acordes a la naturaleza de las bibliotecas universitarias y a sus equipos de trabajo, para eficientar, motivar y desarrollar el trabajo del personal que labora en ellas.

## **1.5 Justificación de la investigación**

Los procesos de operación y administración de una unidad de información requieren compromisos éticos y profesionales similares a los de cualquier empresa o institución de acuerdo con Besnoy (2009). Sin embargo existen pocos trabajos en los que se refleje la importancia de la administración del personal. La teoría bibliotecológica tiende a investigar procesos operativos, tecnológicos y de organización de la información. Este trabajo de investigación pretende resaltar la importancia de las personas y de la gestión de los mismos para un efectivo desarrollo laboral, así como contar con personal motivado y consiente de la importancia del papel que desempeñan en el universo de la organización y gestión del conocimiento.

El rol del líder que emplea el coaching en la gestión de su personal debe tomar en cuenta aspectos propios del mismo concepto que puede ejecutar y también conocer los límites que tiene como coach en la convivencia cotidiana y en el desarrollo de su personal. Se pretende conocer como las empresas y sus líderes han implementado las estrategias del coach en el desarrollo de su personal y transportar este universo al entorno bibliotecario, desarrollando una propuesta de aplicación de la técnica y estableciendo recomendaciones para los líderes, que deben conocer la cultura organizacional y los valores de la institución, mismos que dan la pauta en la formación y generación de personas líderes en su campo de acción.

Los resultados de este estudio servirán para motivar a la reflexión de los líderes de las bibliotecas y que tomen conciencia de la importancia del liderazgo y

del coach en la gestión del personal a su cargo, así como para desarrollar la cultura organizacional en la administración bibliotecaria.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1 Teoría organizacional

El ser humano necesita para su crecimiento integral convivir necesariamente con personas afines a sus metas. De acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow (2009), el ser humano necesita, además de satisfacer sus necesidades inherentes a su fisiología, tiene las necesidades de reconocimiento social, en una escala mayor de desarrollo humano, se tiene la necesidad de auto-realización. En este último escalón también se requiere de satisfacer las necesidades de autoestima, los cuales son los elementos de la sociedad es posible ayudar a cubrirlas en diferentes aspectos. El reconocimiento social viene de la mano con la forma de la sociedad, en la que es prácticamente imposible permanecer como un ser ermitaño y más en el siglo XXI, el cual está dominado por los efectos y acciones de la globalización en las sociedad de la información y del conocimiento.

Las agrupaciones de personas son conocidas como organizaciones. Porret (2006) menciona que una organización o agrupación de personas se une para conseguir determinados fines o metas con el objeto de lograr una mejor eficiencia en dichos objetivos, para ello, indica, que este grupo necesitará vencer una serie de factores que influyen en el desarrollo y comportamiento de las personas, en las cuales dicho fenómeno repercute en el grupo al que se pertenece.

Las organizaciones son también estructuras con objetivos de acuerdo a un plan previsto (Mariné 1999). En un entorno empresarial se puede definir a una organización como “una comunidad de personas que mediante la utilización de

recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio”. En este sentido, se observa que las organizaciones tienen características de sistemas, los cuales dependen mutuamente, de sistemas capitales, tecnológicos y por supuesto humanos, en donde se puede desarrollar el capital intelectual de las instituciones y es la parte más importante de dicho enfoque sistémico.

Porret (2006) identifica dos tipos de organizaciones con características asignadas, las cuales se muestran en la Tabla 2.1

*Tabla 2.1*  
Comparativo de las organizaciones formales e informales.

<b>ORGANIZACIÓN FORMAL</b>	<b>ORGANIZACIÓN INFORMAL</b>
<b>Determinada por la dirección de la organización</b>	<b>No determinada por la organización formal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada</li> <li>• Rígida</li> <li>• Definida</li> <li>• Durable</li> <li>• Normas formales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil</li> <li>• Flexible</li> <li>• Poco definida</li> <li>• Espontánea</li> <li>• Normas tácitas</li> </ul>

*Fuente: Porret, 2006.*

La mayoría de los entornos laborales son determinados por organizaciones formales, las cuales, con las características mencionadas muestran un entorno “tradicional” de trabajo, el cual puede ser desde una fábrica, una escuela, una oficina, un corporativo transnacional o una entidad de gobierno, entre otros. Es posible considerar que dicha estructura sirve para definir y lograr los objetivos de la empresa u organización, y de esta forma tener control de dicho sistema.

Un entorno informal tiene también reglas a seguir aunque no sean tan estrictas como en las opuestas, sin embargo es de considerar que los dos entornos requieren de una seguridad social, reconocimiento y fomento de una sana autoestima que permita el desarrollo personal y humano (Porret, 2006).

Las organizaciones, empresas, instituciones privadas o gubernamentales están tomando conciencia de la necesidad de romper paradigmas en el control y gestión de recursos humanos. Atrás quedaron las épocas en las que los jefes o gerentes presionaban a su personal para lograr un trabajo eficiente y eficaz. En la actualidad el trabajo está basándose en el conocimiento, lo cual ha permitido que cambie la forma de pensar de las autoridades y se tome conciencia de la importancia que tienen las personas en un entorno organizacional. Privilegiando al capital intelectual y aplicando estrategias de desarrollo para un crecimiento integral de las organizaciones. En este sentido Welch (2005) afirma que el enfoque formal está cambiando las organizaciones y las formas de trabajo formal. Asimismo se le está dando una mayor importancia a las personas y a sus necesidades. El ser humano ha dejado de convertirse en simple mano de obra operativa y se ha convertido en parte importante y valiosa de los procesos de organización, administración basada en conocimiento, en óptimas relaciones humanas y en valores.

## **2.2 La organización y los recursos humanos**

Palací (2005) indica que existe en la teoría de las relaciones humanas la necesidad de que las personas sean reconocidas en su labor cotidiana dentro de las organizaciones formales. Resalta la importancia que tienen las relaciones

interpersonales, pues estas van a influenciar el comportamiento organizacional de los individuos y va a existir un cambio de un comportamiento estricto y limitado, por un interés en los sentimientos, las actitudes, los valores y la complejidad motivacional, enfocando dichas perspectivas en las personas y en su impacto en la organización.

Valle (2004) menciona que los recursos humanos en las organizaciones tienen la necesidad de integración con otros elementos para que permitan la solución en conjunto de problemas en la empresa, de esta forma se reconoce que las personas “son fuente de ventaja competitiva”, permitiendo el desarrollo social, profesional y económico de cada elemento del equipo. Esta ventaja competitiva tiene un lado negativo, el cual consiste en mostrar las diferentes habilidades y aptitudes del personal, mostrando los elementos cuyas capacidades son altamente efectivas y los que carecen de estas, poniendo en evidencia, muchas veces innecesaria, la parte débil de la organización y de las personas. Dicho aspecto puede influir negativamente en las personas, desarrollando sentimientos negativos como: una baja autoestima, falta al código de ética de la institución, relaciones interpersonales limitadas y poco sanas, baja productividad y desmotivación total.

Dessler (2001) hace una comparación entre los recursos humanos con las máquinas. Menciona que muchas compañías han instalado en los lugares de trabajo “*máquinas computarizadas complejas*” como parte de una estrategia para convertirse en empresas mejores, más rápidas y más competitivas. Sin embargo no han sido tan sensatas ni han tenido tanto éxito como se esperaba después del *boom* de la revolución industrial. Muchas de esas instalaciones no han abatido los

costos ni la eficacia. Muchos estudios han demostrado que “la flexibilidad de las plantas dependía mucho mas de las personas que de cualquier factor técnico”. Este es un indicador que muestra que sigue funcionando las prácticas de planeación, reclutamiento, selección, capacitación y compensación, más que el ímpetu de sustituir los recursos humanos con tecnología, la cual debe ser tomada como una herramienta útil para las prácticas laborales, por lo cual las personas siguen dominando sobre las máquinas y por ello, el personal de las empresas no debe ser tratado como tal y se debe considerar que el trabajo con humanos y su administración requieren de ciertos detalles y de enfoques relacionados con el desarrollo humano.

En este sentido se habla del trabajo en equipo, que en la mayoría de las organizaciones es una forma de trabajar mediante la delegación de tareas a cada elemento de un equipo. Porret (2006) identifica las características que tienen los equipos de trabajo, como se menciona a continuación:

1. Sentido de lealtad hacia los miembros del equipo.
2. Seguridad, misma que debe ser generada entre los miembros del equipo.
3. Alta autoestima (por pertenecer al grupo).

De igual forma Porret (2006) menciona que trabajar en equipo reporta las siguientes ventajas:

1. Mejora en la calidad de trabajo y servicios.
2. Se produce un clima favorable de desarrollo de la creatividad y de la iniciativa.



3. Aumenta la productividad y se reduce el ausentismo laboral.
4. Se incrementa la motivación y satisfacción de los empleados.
5. Facilita el aprendizaje e intercambio de información.
6. Mejoran los métodos de trabajo.

El trabajo en equipo debe ser manejado de acuerdo con West (2003) para lograr efectividad laboral y obtener las metas deseadas. Si se plantea un escenario totalmente diferente, como resultado se tendrán ambientes de trabajo hostiles, en los cuales dichas ventajas no se verán reflejadas en beneficios para los trabajadores y para el negocio, por ello es importante tomar conciencia de que la gestión de recursos humanos ha cambiado en los las últimas dos décadas y esto ha traído beneficios mutuos, ya que está demostrado por los psicólogos organizacionales que gran parte del fracaso en proyectos o la quiebra de empresas, se debió a una mala cultura organizacional (West, 2003).

### **2.3 Liderazgo**

Para lograr obtener un efectivo grupo de trabajo como el que se plantea en las líneas anteriores, es necesario que exista una figura relevante dentro de los mismos, una figura que sobresale de los demás y que deberá tener características especiales, esa figura se le denomina: el líder.

El término líder según Covey (1995) se refiere a una persona que posee características y habilidades personales para guiar, conducir, dirigir, pero sobre todo para convencer a su equipo de trabajo. El líder no solo es un jefe o una persona que dirige los objetivos de un equipo, sino que es capaz de escuchar a su

gente y de motivarlos de manera efectiva en beneficio de ellos mismos y de la organización. Mofarland (1996) indica que además de estas características, un líder también posee las siguientes habilidades:

- Alienta a su equipo de trabajo.
- Los motiva.
- Distribuye el liderazgo de forma equitativa.
- Comparte los valores del grupo.
- Mantiene un compromiso con sus colaboradores.
- Desarrolla la competitividad.
- Aprende junto con su equipo.
- Mantiene una dirección participativa.
- Crea un ambiente propicio de trabajo.
- Fomenta la colaboración.
- Establece el control.
- Es un comunicador.

Whetten (2005) indica que los líderes manejan relaciones interpersonales efectivas, mismas que desarrollan otras relaciones personales de trabajo y es una persona que se adapta al cambio. Por su parte Zaleznik (2002) menciona que los líderes y los directivos deben co-existir de manera efectiva ya que los dos son necesarios en las empresas. Un directivo tiene la capacidad de resolver conflictos entre individuos o departamentos asegurando que la operatividad de la institución

se lleva acabo de forma real. Por otro lado, el líder adopta acciones personales y activas respecto a los objetivos del equipo evitando riesgos en los mismos. Los directivos coordinan y equilibran el trabajo del equipo, mientras que los líderes proyectan sus ideas de forma que entusiasmen a los demás, pese a estar en un constante riesgo debido a sus relaciones con los demás de forma personal.

Woolfe (2004) menciona que un líder debe contar con las siguientes características:

- Honestidad e integridad.
- Propósitos.
- Bondad.
- Humildad.
- Comunicación.
- Ejecución de la administración.
- Desarrollo del equipo.
- Valor.
- Justicia y equidad.

Los líderes deben poseer las características identificadas en la literatura para crear un ambiente diferente y motivador en los equipos de trabajo. Estos deben preocuparse por su grupo de trabajo ya que el crecimiento, motivación y superación de ellos afectará directamente en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados. Un elemento del liderazgo es la motivación, por ello el líder

del equipo debe ser capaz de motivar a su gente con los elementos con que cuenta. Muchas veces con la misma personalidad del mismo suele ser un excelente medio de motivación que impacta en la organización.

#### **2.4 Bibliotecas universitarias: características generales**

Las bibliotecas universitarias, también conocidas como bibliotecas académicas de acuerdo con Tardón (2008) deben ser consideradas el corazón de la universidad, pues son un motor para los programas académicos y ayuda a preservar el conocimiento. En este sentido, la biblioteca universitaria se define como la combinación orgánica de personal, colecciones e instalaciones cuyo fin es ayudar a los usuarios a transformar la información en conocimiento mediante una serie de servicios y un entorno adecuado para el estudio.

Las bibliotecas universitarias de acuerdo a la COMPAB-IES (2006) realizan una importante labor de apoyo en los procesos de enseñanza-aprendizaje de las universidades, en la investigación y la difusión de la cultura. Asimismo los centros bibliotecarios deben reflejar la misión, visión, estrategias y objetivos de la institución a la que pertenecen, por ello deben reflejar los siguientes aspectos:

- Debe localizar, evaluar, reunir, preservar, organizar y brindar acceso a la información de acuerdo a los diferentes programas de estudio.
- Colaborar en el cumplimiento de la misión institucional.
- Promover el uso de los recursos de información a través del uso de las tecnologías de información.

- Promover los valores necesarios para la vida académica y el respeto por la propiedad intelectual.
- Promover la lectura.

La biblioteca académica, de acuerdo a estas normas debe contar con personal bibliotecario suficiente para organizar todas las áreas técnicas y de servicio, con el objeto de ofrecer un servicio de calidad.

Los principales servicios que se ofrecen en una biblioteca universitaria de acuerdo de acuerdo a las Normas para Bibliotecas de Instituciones de Educación Superior e Investigación (2006) son:

- Horario continuo.
- Catálogos automatizados.
- Préstamo interno.
- Préstamo externo.
- Préstamo interbibliotecario.
- Consulta o referencia.
- Consulta a bases de datos.
- Recuperación de documentos.
- Formación de usuarios.

Thompson y Carr (1990) menciona respecto a las bibliotecas universitarias que estas deben ser el punto de partida de las investigaciones y aprendizaje de

alumnos, profesores e investigadores. Por ello es importante que se desarrolle un trabajo colegiado entre los bibliotecarios y la planta académica a fin de estructurar el desarrollo de la misma de acuerdo a las necesidades de su comunidad. Este trabajo debe discutir la asignación de recursos y la inversión de los mismos en la comunidad.

Una de las principales características de las Bibliotecas Universitarias es la formación de equipos de trabajo por departamentos. Evans (2002) menciona que el trabajo organizado por departamentos permite lograr los objetivos de la institución. Cada departamento representa un nivel en el esquema de las organizaciones para ejecutar determinadas actividades desde 5 diferentes puntos de vista:

1. Creación de departamentos desde el punto de vista funcional.
2. Creación de departamentos desde el punto de vista territorial.
3. Creación de departamentos desde el punto de vista de la producción.
4. Creación de departamentos orientada al usuario.
5. Creación de departamentos en base al equipo o proceso.

Evans (2002) menciona que tradicionalmente las bibliotecas han elegido el punto de vista funcional para organizar en departamentos las bibliotecas, ya que se han identificado tres principales áreas de trabajo como son: servicios técnicos, servicios públicos y administrativos. De esta forma se asegura de una forma más efectiva el cumplimiento de las funciones en la biblioteca, al asignar en cada área personas de forma lógica para lograr la atención adecuada de cada una de las

funciones asignadas, en las cuales deberá haber un líder de proyecto el cual organizará de forma interna cada función.

Díez (2002) menciona la importancia que tiene en los procesos administrativos el departamentalizar cada área sirve para ejecutar y distribuir cada una de las áreas y así distribuir y reunir las actividades necesarias entre los miembros de la organización, reunirlos en unidades organizativas y estas a su vez en unidades más grandes para así llegar a entidades más grandes o de un nivel más elevado. El funcionamiento de la organización está asegurado por la aplicación minuciosa de una serie de principios generales que adquieren valor.

De igual forma Díez (2002) menciona que los objetivos de dividir estas tareas con el personal de las instituciones tienen los siguientes propósitos:

- Adaptar a las personas a una estructura administrativa.
- Reconocer a un alto ejecutivo como autoridad.
- Adherirse a la unidad de mando.
- Utilizar personal especializado y personal operativo corriente (sic).
- Ubicar los departamentos según su propósito, procedimientos, personas y lugar.
- Delegar actividades.
- Hacer que la responsabilidad corresponda con la autoridad.
- Contar con periodos de tiempo apropiados para el control.

Carrera (2002) menciona que dentro de la departamentalización debe existir la función de coordinación, la cual define como cumplir la importante interrelacionar diversas partes del trabajo. También dentro de las funciones del coordinador de departamento deben tomarse en cuenta son la planificación de las cosas que se necesitan realizar en el departamento y cumplir los objetivos, organizar por medio de estructuras la división del trabajo, administrar el personal, tomar decisiones y transformarlas en instrucciones generales y específicas para cumplir con las metas de las organizaciones e informar tanto a jefes como a subordinados sobre el trabajo.

Enciso (1998) visualiza la biblioteca como un sistema en el cual cada departamento tiene funciones asignadas y cada uno de ellos tiene actividades importantes a realizar que posteriormente denotarán en una mejor función de las actividades de la biblioteca. Este sistema está interconectado entre cada departamento y sirve para lograr los objetivos de las bibliotecas de forma eficaz, tomando en cuenta que cada elemento de este sistema tiene funciones asignadas. Si se delimita todavía cada uno de estos elementos del sistema que forman una biblioteca, es posible decir que cada departamento es un sistema de personas y que cada una de estas juega un rol importante dentro del equipo de trabajo. Esto forma un microsistema que debe estar interconectado por medio de la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, sus líderes y el resto del sistema de la biblioteca (Enciso, 1998).

La departamentalización en las bibliotecas, además de tener motivos muy específicos para el desarrollo de las actividades, resulta necesaria para delegar responsablemente las tareas y lograr los objetivos de cada área vista como cada



uno de los elementos que conforman el sistema llamado Biblioteca Universitaria. De igual forma, como se menciona en la literatura, es necesario que exista un coordinador de cada departamento que cumpla determinadas funciones dentro del sistema unipersonal. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que no solo debe cumplir funciones de supervisión de las tareas asignadas, sino que el coordinador debe tomar en cuenta otros aspectos importantes para una buena gestión de los recursos humanos a su cargo. Sino que debe ser capaz de motivar y de guiar al personal para el éxito en sus actividades, como en su desarrollo personal, de ahí viene la importancia de aplicar técnicas de liderazgo y coaching en el personal de las bibliotecas y en específico en cada uno de los elementos del sistema que forman las unidades de información.

Dentro de este sistema que forman las bibliotecas, según las Normas de las Instituciones de Educación Superior-IES (2005) es posible estructurar un sistema bibliotecario con los siguientes departamentos de acuerdo al inicio de los procesos y su finalización en objetivos.

- **Desarrollo de Colecciones:** En este departamento el equipo de trabajo es el inicio del servicio bibliotecario, ya que estudia las necesidades de información de la comunidad de usuarios y analiza por medio de normas la dirección que deben tomar los acervos bibliográficos.
- **Adquisiciones:** Área responsable de optimizar los recursos financieros y de gestionar la adquisición del material bibliográfico de acuerdo a los estudios realizados por el anterior departamento.

- **Catalogación y clasificación:** Sus actividades son procesar los materiales que ingresan al acervo para que puedan ser recuperados por los usuarios de la información.
- **Servicios al usuario:** Se encarga de poner a disposición de los usuarios los materiales que en un inicio gestionó desarrollo de colecciones y adquisiciones. Ofrece servicios de información como referencia, Préstamo en sus diversas modalidades, instrucción y formación de usuarios

Estos son los principales elementos del sistema que forman las bibliotecas, cada uno de ellos tiene funciones asignadas que son de vital importancia para lograr los objetivos de la biblioteca. En cada departamento existen determinado número de elementos o de personas que cumplen una función específica para lograr las metas u objetivos de cada departamento y de esta forma cada elemento es de vital importancia para el sistema en su entorno completo.

Cada uno de estos departamentos conforma un sistema dentro de cada biblioteca. Cada departamento cuenta con un líder responsable de llevar a cabo las actividades y proyectos asignados a los mismos, por lo que en cada departamento es posible aplicar la técnica del coaching para lograr sus propósitos.

Las tablas 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7 y 2.8 describen actividades por departamento y una propuesta de lo que puede hacer el líder principalmente para mantener motivado a su equipo y con ello y algunos procesos operativos lograr las metas trazadas (Universidad de Cadiz 1999):

Tabla 2.2

Actividades, responsables y procesos en el área de Desarrollo de Colecciones.

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PROCESOS
Enlace académico con la comunidad para su estudio de necesidades de información	Líder de departamento  Responsables por área de conocimiento	Conocer las necesidades de información de los usuarios mediante entrevistas personales.  Conocer los diferentes departamentos académicos y la formación de los profesores  Conocer las materias que imparten los profesores.  Tener conocimiento de los proyectos a desarrollar en cada área.
Selección de materiales	Líder de departamento.  Elementos de su equipo	Seleccionar material bibliográfico por medio de herramientas como catálogos editoriales, páginas web de editoriales en colaboración con los grupos académicos.  Elaborar bibliografías con novedades en el mercado editorial.  Proponer a adquisiciones la compra del material seleccionado.
Evaluar los acervos	Equipo de trabajo  Supervisión del líder de departamento.	Evaluar los acervos para descartar o impulsar el uso de las colecciones que ya son parte del acervo bibliográfico.  Elaborar políticas de descarte de material no útil para la comunidad.
Elaboración de políticas	Líder de departamento.	Elaboración por escrito de las políticas y procedimientos de trabajo del departamento.
Evaluación de recursos electrónicos	Equipo de trabajo	Evaluar la adquisición de bases de datos y recursos electrónicos.

Fuente: Universidad de Cadiz, 1999

Tabla 2.3

Actividades, responsables y procesos en el área de Adquisiciones

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCESOS</b>
Adquisición de material bibliográfico	Equipo de trabajo  Supervisión del líder de departamento	Adquisición del material evaluado por Desarrollo de Colecciones por compra, canje o donación.
Contacto con proveedores	Equipo de trabajo	Solicitud de material por compra de material bibliográfico  Solicitud de documentos administrativos (facturas, cotizaciones, etc)  Gestión de pagos
Administración del presupuesto	Líder de equipo	Gestión del presupuesto asignado a compras, optimizando los recursos y consiguiendo los mejores precios  Supervisión para mantener controles de gastos.  Gestión de pagos a proveedores.
Recepción de material bibliográfico	Equipo de trabajo	Recepción de material solicitado.  Revisión del buen estado de los materiales adquiridos.  Proceso físico a los materiales adquiridos.  Entrega de material adquirido a procesos técnicos.

Fuente: Universidad de Cadiz, 1999

Tabla 2.4

Actividades, responsables y procesos en el área de Procesos Técnicos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCESOS</b>
Catalogación y clasificación de materiales bibliográficos	Equipo de trabajo	Procesos de catalogación y clasificación en medios automatizados de los diferentes materiales adquiridos.
Etiquetado.	Equipo de trabajo	Colocación de etiquetas con notación topográfica a los materiales.
Supervisión de control bibliográfico	Líder de equipo	Revisión de la catalogación y clasificación de acuerdo a las normas internacionales.  Control efectivo de catálogos y organización documental.
Entrega de material a servicios	Equipo de trabajo	Entrega de material catalogado y clasificado al departamento de servicios al usuario.

Fuente: Universidad de Cadiz, 1999

Tabla 2.5.

Actividades, responsables y procesos en el área de Atención y relación con usuarios

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCESOS</b>
Gestión de los diferentes servicios a los usuarios	Líder de departamento	Gestionar la prestación de servicios a los usuarios con calidad.
Préstamo a domicilio	Equipo de trabajo	Operar los procesos de préstamo a domicilio y devolución de material bibliográfico.
Préstamo interbibliotecario o intercampus	Equipo de trabajo	Gestión de convenios con otras instituciones similares para intercambio de material en préstamo a los usuarios.  Tramitar el préstamo entre instituciones o campus.
Consulta o Referencia	Equipo de trabajo  Líder de departamento.	Atender las necesidades de información de los usuarios por medio de los aceros impresos o electrónicos y dar respuesta a sus requerimientos.  Guiar al usuario en la solución de sus necesidades informativas.

Fuente: Universidad de Cadiz, 1999

Tabla 2.6

Actividades, responsables y procesos en el área de Instrucción y formación de usuarios.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCESOS</b>
Formación de usuarios	Líder y equipo de trabajo	Elaborar cursos de capacitación en el uso de los recursos bibliográficos de la biblioteca.  Ofrecer instrucción en el uso de recursos electrónicos.  Orientar a los usuarios en utilizar efectivamente la información para sus necesidades académicas

Fuente: Universidad de Cadiz, 1999

Tabla 2.7

Actividades, responsables y procesos en el área de Promoción

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCESOS</b>
Promover los recursos y servicios de la biblioteca por medio de campañas	Líder y equipo de trabajo	Elaborar campañas de promoción de eventos y de los recursos y servicios de la biblioteca.

Fuente: Universidad de Cadiz, 1999

Tabla 2.8

Actividades, responsables y procesos en el área de Dirección de Biblioteca.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PROCESOS</b>
Coordinar todas las actividades de la biblioteca	Director	Estar al tanto de todas las actividades de la biblioteca.

Fuente: Universidad de Cadiz, 1999

Se observa que la biblioteca esta enlazada como un sistema en el cual mucho del trabajo se hace en equipo y también se interactúa con otros departamentos, por lo que no puede cada uno de ellos quedar de forma aislada. Es importante mencionar que el trabajo que deberá hacer cada líder de equipo para motivar a su equipo de trabajo deberá estar basado en sus objetivos, en su meta y en el interés por un desarrollo profesional y personal de sus miembros del equipo (Martin, 2007).

## **2.5 Liderazgo en las bibliotecas universitarias**

Hermon (2007) menciona que en la literatura bibliotecológica, el tema del liderazgo en las bibliotecas se ha convertido en una preocupación constante de los responsables de la administración de las mismas, pues se ha tomado conciencia de que el desarrollo de los nuevos servicios bibliotecarios, la explosión de la información, las nuevas tecnologías, aunado al crecimiento de la industria de la



información requiere de una nueva visión del personal que labora en ellas. Las bibliotecas, afirma Hermon (2007), típicamente se han preocupado por los aspectos tradicionales de su organización como son: la organización y el acceso a la información, sin embargo actualmente se requiere desarrollar el potencial de los equipos de trabajo y determinar las mejores formas y prácticas de trabajo colaborativo y también se requieren de líderes que desarrollen determinadas habilidades.

Hermon (2007) identifica los atributos que debe tener un líder en una biblioteca para llevar con éxito su labor que son:

- Curiosidad intelectual.
- Flexibilidad.
- Adaptabilidad.
- Persistencia.
- Iniciativa.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Balance entre su vida laboral y personal.
- Conocer la estructura, organización, creación, administración, diseminación, uso y preservación de los recursos de información, nuevos y existentes en el acervo y en todos los formatos.
- Comprender en entorno institucional donde se encuentra la biblioteca, las necesidades de sus usuarios y los objetivos organizacionales.
- Desarrollar servicios efectivos para apoyar los objetivos institucionales.

Además de los aspectos antes mencionados, el líder en una biblioteca debe saber resolver conflictos de forma efectiva, ayudar a resolver los problemas de las personas que trabajan en la institución, así como la capacidad de motivar a su equipo y auto-motivarse el mismo, ser auto-consciente, tener la habilidad de escuchar, ser inteligente, valorar y apoyar a su personal desde un entorno ético y sobre todo interesarse en la gente que lo rodea (Alire, 2007).

Rossiter (2007) indica que el líder en una institución relacionada con la información, implica que su personal debe ser estimulado intelectualmente para que aporte conocimiento e innovación a las tareas del centro de información. Además de poseer características personales como un buen carisma, ser dinámico, productivo, debe infundir en su equipo lealtad a los principios organizacionales y orientar el comportamiento organizacional de forma positiva y empática con la institución.

Alire (2007) menciona que en su experiencia como directora de la biblioteca de la Universidad de Nuevo México, tomó conciencia de la importancia que tiene que las personas que trabajan en la biblioteca sepan trabajar en equipo, pues es un trabajo en el que no se puede desarrollar de forma individual, y que también sepan intercambiar información y conocimiento. Asimismo es necesario que el personal tenga relación con el resto de la universidad y que este sea visible y reconocido por la comunidad, esto tiene el objetivo de hacer presente a la biblioteca en la vida de la institución y el mismo personal debe ser un digno representante del rol que tiene frente a su comunidad en la construcción del conocimiento. De igual forma, es importante que toda la planeación estratégica

sea conocida por todo el personal y que a su vez se deleguen tareas a los miembros del staff, esto permitirá que todos aporten su creatividad y destrezas para una mejora continua y ayudará a que cada miembro contribuya al desarrollo de la biblioteca. El bibliotecario debe tomar conciencia que si apoya en servicios y solventa necesidades de información, él también debe ser reconocido como parte de la comunidad académica, por ello se motiva a que tengan un reconocimiento académico por medio de publicaciones en su especialidad.

Martin (2007) menciona que el director o líder de una biblioteca debe conocer a su personal de manera que pueda intervenir en la continuidad de proyectos de la institución así como del personal, por lo que debe responder a las necesidades de desarrollo profesional de los mismos y procurar estabilidad y “empowerment” en sus miembros del equipo.

Wood, Miller y Knapp (2007) señalan la importancia que tiene en desarrollo de equipos y trabajo del mismo en las bibliotecas. Un buen líder debe ser consciente de que este se requiere para operar rutinas del personal y también resolver problemas, si no se motiva este tipo de trabajo, puede ser catastrófico para la organización. En los equipos de trabajo se deben permitir desarrollar las habilidades de cada miembro, eficacia e inteligencia y asumir responsabilidades individuales para el logro de las metas de los equipos.

Inglis (2003) menciona que el trabajo en las bibliotecas es sistémico, es decir, todas las áreas estar interconectadas unas con otras, lo que hace que la comunicación fluya constantemente. Ningún departamento y ninguna persona pueden trabajar de forma independiente y solitaria, cada elemento necesita del conocimiento y de las habilidades de otros, por ejemplo, de personal especialista

en tecnologías de información, en referencia, en organización documental entre otras actividades, por lo que el valor de la comunicación debe fortalecerse entre los miembros del equipo bibliotecario para lograr un liderazgo efectivo.

Glikin (2003) enfatiza en su artículo como el liderazgo y la comunicación efectiva son factores determinantes para el desarrollo personal, pero que impactan en la calidad del servicio de una biblioteca. Cita el caso de cuando en las bibliotecas los líderes se preocupan en desarrollar en el personal una comunicación efectiva se desarrollan las siguientes características personales:

- Empatía.
- Simpatía.
- Paciencia.
- Altruismo.
- Escucha.
- Ayuda.

La autora menciona que si entre los trabajadores se dan estas habilidades, las mismas se verán reflejadas en las áreas de servicio y esto impactará en la calidad del servicio a los usuarios de la biblioteca y el bibliotecario será capaz de resolver las necesidades de información y ayudar con esas mismas energías a los usuarios.

Giesecke (2001) plantea una serie de estrategias para promover el liderazgo en los equipos de trabajo en las bibliotecas, las cuales se enuncian a continuación:

1. Promover el aprendizaje sobre cada uno de los roles y responsabilidades.
2. Crear un balance entre la vida profesional y la vida personal.
3. Desarrollar un plan de vida y carrera.
4. Establecer una visión del desarrollo departamental bajo una visión propia y grupal.
5. Implementar cambios gradualmente.
6. Monitorear el progreso del cambio y del cumplimiento de objetivos.
7. Asignar recursos a los planes de desarrollo.
8. Compartir información.
9. Asesorarse de bibliotecarios profesionales e intercambiar información.
10. Retroalimentar al personal que pertenece al equipo.

Díez (2002) resalta la importancia que tienen los recursos humanos en las bibliotecas, menciona que las personas son los elementos más importantes de una organización y de ellos depende el éxito de la misma. La labor del líder de departamento debe incluir desde la organización del mismo como otros elementos enfocados a la persona.

Stueart (1998) indica que la planeación de las actividades del personal es un proceso estratégico, el cual incluye:

- Determinar los objetivos de las personas basados en el análisis del entorno y en los fines de la organización.
- Proyectar las necesidades del personal en función del volumen de trabajo, del conocimiento adquirido, de la productividad, de los salarios y de la disponibilidad del personal.
- Control y evaluación de los planes para garantizar su continuidad.

Es de suma importancia que los líderes de departamento valoren el trabajo de cada uno de sus elementos basándose en los criterios de capacidad, formación, experiencia y grado de responsabilidad. En un entorno de coaching, el líder de departamento de la biblioteca debe ser capaz de potencializar el valor de su personal a través del conocimiento (un ejemplo puede ser por medio de capacitación), perfeccionamiento de sus tareas que les permita adquirir más experiencia y en un futuro acceder a promociones dentro del mismo sistema, para lograr lo anterior es necesario seguir los siguientes pasos de acuerdo con Bryson (2000), que son funciones que el coach debe valorar

- Identificar las necesidades de formación.
- Valorar la disponibilidad de los empleados para el aprendizaje.
- Establecer un programa de formación adecuado.

- Garantizar la aplicación de lo aprendido en los puestos de trabajo.
- Evaluar los resultados mediante la satisfacción del personal y de adecuación a los objetivos.

## **2.6 Coaching**

Bayón (2006) se refiere al término “coaching” como una forma efectiva de desarrollo directivo y de liderazgo. También sirve para desarrollar el talento de las personas en las organizaciones, así como mejorar las relaciones personales en la empresa y su entorno, motivando al desarrollo de la innovación y creatividad de las personas. Asimismo se trata de un proceso de ayuda mutua entre dos o más elementos de un equipo de trabajo.

Angel y Amar (2007) mencionan que el coaching es un proceso de acompañamiento entre una persona o un equipo de trabajo, con el objetivo de optimizar el potencial de los individuos. El “coach” es un catalizador, un facilitador del cambio entre las personas por medio de una estructura para resolver problemas, desarrollar proyectos (de carácter institucional o personal). Es necesario que exista una efectiva comunicación entre los elementos del equipo para lograr dicho proceso.

Leibling y Prior (2004) mencionan que el origen del coaching viene de diferentes entornos, sin embargo donde se observa de forma práctica es en los deportes. En un equipo deportivo, el coach es el personaje que hace recomendaciones a los miembros del equipo para lograr la meta que es ganar, este con su experiencia hace reflexionar al jugador para obligarlo a pensar sobre las mejores formas de obtener el éxito y de buscar la mejor estrategia, el coach

no ofrece la solución inmediata, orienta mediante procesos a su equipo para encontrar la mejor forma de encontrar la meta que se pretende. Es una herramienta para encontrar las mejores rutas en el desarrollo personal y profesional, así como encontrar el camino correcto hacia ello.

Goujon (2004) indica que el coaching es una serie de procesos de aprendizaje individualizado, es decir, el coach debe tomar conciencia de que cada miembro de su equipo tiene diferentes formas de aprender y de desarrollarse en el ambiente que se encuentre, por lo tanto debe existir una retroalimentación en los procesos de comunicación efectiva entre el coach y las personas a su cargo. Por lo tanto es importante dejar en claro que el coaching es:

- Un proceso de gestión y guía del desarrollo entre un maestro y un alumno (el coach y un elemento de su equipo).
- Un proceso de estructura y gestión del conocimiento de los miembros de equipo entre una persona con mayor experiencia y otra con menor, por ejemplo: Maestro-Alumno.
- Un proceso de socialización en la cultura organizacional de una empresa.
- Procesos de gestión de confianza y para el cambio de conductas.

Por otro lado Goujon (2004) menciona que el coaching no es:

- Un proceso de terapia entre compañeros.
- Un proceso de organización del trabajo.
- Un proceso de evaluación de competencias.



De acuerdo con Stober (2006) el coaching tiene en definitiva una perspectiva humanística en la que se promueve el desarrollo personal de los miembros del equipo involucrado. Relaciona dicho enfoque con la terapia Gestalt, en la que la motivación de las personas tiene una íntima relación con el “aquí y ahora”. Por este medio se busca encontrar estrategias para llegar a las metas de forma inmediata por medio de relación de los sentimientos con objetivos claramente definidos. El coach debe tener conocimiento para orientar a las personas para dichas metas, por ello es necesario que interactúe con la adopción de conocimiento para seguir el camino correcto y llevar a los demás en esa dirección siguiendo también las mejores prácticas y de la mano con la honestidad y la congruencia del mismo, de lo contrario se corre el riesgo de perder credibilidad y no ser un líder efectivo. No existe un camino trazado específicamente para el éxito, sin embargo se deben planear de acuerdo a una guía como lo menciona el autor de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Las relaciones humanas son esenciales.
2. Es necesario saber escuchar para entender: Esta es una forma verdadera de empatía con el equipo y es una retroalimentación efectiva.
3. Reconocer positivamente los aciertos del equipo: Esto es un catalizador de la motivación.
4. En el momento adecuado ofrecer retroalimentación: Ayudará a la autoestima de las personas.
5. Establecer colaboración efectiva entre el coach y su equipo.
6. El coach debe dirigir los procesos.

## **2.7 Coaching en el ámbito bibliotecario**

Las bibliotecas son organizaciones en las cuales la dinámica laboral es similar al de cualquier empresa o institución donde se trabaja con gente. Existen una serie de procesos y departamentos en los cuales se forman equipos de trabajo que deben funcionar de forma eficaz para lograr determinadas metas.

La literatura bibliotecológica ha identificado algunos aspectos en los cuales se requiere de liderazgo y acción para ejecutar con éxito algunos programas de trabajo Goodrich (2004), de igual forma se ha detectado que las bibliotecas ofrecen oportunidades de formar líderes que a su vez desarrollen y formen el talento humano de las unidades de información identificando el potencial de los recursos humanos, su experiencia y organizando un plan de carrera entre los miembros del staff. Menciona que los empleados de las bibliotecas necesitan una constante retroalimentación en sus funciones, ya sean de carácter técnico, directivo, de liderazgo y desarrollo profesional.

Bromberg (2008) propone que para desarrollar un ambiente competitivo en las bibliotecas es necesario tener un ambiente cálido en las relaciones humanas de los miembros que laboran en ellas. Este tipo de ambientes favorecen la comunicación entre los elementos y permite el conocimiento y autoconocimiento de los mismos. Sostiene que el uso de la tecnología de información sirve para propiciar el intercambio de experiencias exitosas y de conocimiento entre pares. Esto puede servir para apoyar el crecimiento de las personas y de esta forma alentarlos a crecer a posiciones de liderazgo en las bibliotecas y en redes de conocimiento utilizando medios de información para el intercambio de experiencias. Por medio de estas estrategias que pueden ser utilizadas en el

coaching, no solamente se promueve el desarrollo personal, sino que también se fortalece el impacto de la profesión en el entorno para tener una mejor imagen.

Al tomar en cuenta el impacto que tiene el coaching sobre los recursos humanos y al reflejarse este en el exterior con los usuarios, Grant y Stober (2006) mencionan que dicho comportamiento se refleja en la satisfacción al cliente, pues un equipo entrenado se acostumbrará a tratarlos de forma en la que les ayuden a identificar lo que realmente quieren del producto. Esto en un sentido estrictamente bibliotecario, podemos afirmar que al tener un equipo familiarizado con esta estructura, ayudará de forma más eficiente a los diversos clientes de la biblioteca como pueden ser, en primer lugar los usuarios (razón de ser de esta última), proveedores de servicios de información, entre otros.

Por su parte Somerville (1997) menciona los beneficios que el coaching en el entorno de gestión de la información ha permitido, para mantener una efectiva administración integral por medio del intercambio de información de forma interna con el capital humano, como con organizaciones externas, encuentran motivación para desarrollar proyectos en beneficio de las bibliotecas y a su vez, se refleja en el intercambio de experiencias, mismas que se convierten en conocimiento al ser publicadas en boletines y ser intercambiados entre sus pares.

Walter, Arp y Woodard (2006) mencionan que cuando en las bibliotecas se fortalece un entorno de intercambio de información para el trabajo efectivo, en este entorno se involucran aspiraciones y metas personales, los directivos tienen que desarrollar procesos de comunicación efectiva, la cual debe ser usada desde dos perspectivas, una de ellas es la del crecimiento, desarrollo personal y para la formación de líderes y en automático este desarrollo se verá reflejado en una

mejor calidad de los servicios bibliotecarios, pues al impactar en la parte personal de la gente, de forma inmediata se ve reflejado dicho entorno en un servicio con mejor calidad. Sin embargo es necesario llevar un control de dicha interacción y evaluar los resultados de dichos procesos de coaching para asegurarse si dicho impacto en la calidad del servicio y no solamente en el desarrollo personal, aunado a un incremento de la productividad y la detección de necesidades.

Morello (2004) menciona la importancia que tiene la experiencia en diferentes departamentos de la biblioteca, para conocer a las necesidades de cada uno de ellos y de las personas que trabajan en ellos. Comenta que el trabajo de coaching tiene muchas similitudes con el entorno bibliotecario, entre los cuales menciona:

- La adaptación al cambio.
- Investigación sobre las necesidades del cliente.
- Encontrar información para solventar circunstancias y necesidades personales y laborales.
- Adquirir destrezas para resolver problemas.
- Entablar conversaciones con el personal.
- Desarrollo de la carrera profesional del bibliotecario.

Morello (2004) reflexiona sobre la importancia que tiene la experiencia laboral en las bibliotecas para un desarrollo profesional y personal en cada elemento, menciona que a través de su experiencia en diferentes tipos de

bibliotecas, el rol que han desempeñado sus jefes ha sido de vital importancia, pues cada uno de ellos ha aportado algo significativo a su desarrollo y al fortalecimiento de su carrera en las bibliotecas, y estos a su vez deben ser conscientes de que un efectivo coaching incluye diferentes aspectos a tomar en cuenta como los que se mencionan a continuación:

- **Administración del capital humano:** las bibliotecas se organizan en equipos de trabajo, es necesario mantener a los miembros de los equipos motivados y con interés en su desarrollo con la finalidad de contar con el mejor personal calificado y con ello ofrecer un mejor servicio.
- **Manejo de conflictos:** resolver de forma adecuada los conflictos que se presenten y convertirlos en oportunidades de crecimiento personal.
- **Desarrollar capacidades de liderazgo en los equipos:** Cada grupo debe contar con un líder que comprenda las necesidades de su personal y gestione el desarrollo del mismo, no solo los aspectos operativos y estratégicos.
- **Manejo de información:** Cada equipo debe conocer la información que es generada por otros miembros y a su vez deben conocer la información que se genera en otros departamentos.
- **Comunicación efectiva:** por medio de las redes de comunicación humana, debe existir una interacción de todos los miembros con el fin de conocer lo que se hace en otros sistemas o en otros equipos.
- **Adaptabilidad al cambio.**

El líder que pretenda fungir en un rol de coach dentro de la biblioteca debe poseer las siguientes características de acuerdo con Somerville (1997):

- Ser observador: se requiere que la persona sea capaz de mirar en su trabajo y en el de otros las oportunidades de desarrollo.
- Convertir los errores en oportunidades de desarrollo.
- Considerar a su equipo para diversos proyectos.
- Ser abierto a la crítica y a las propuestas de los demás.
- Organizar objetivos de trabajo en conjunto a su personal.

Berry (2007) indica que en la actualidad, las nuevas generaciones de bibliotecarios deben estar abiertas a las nuevas tendencias en administración de personal. Resalta que las características de personalidad de anteriores generaciones de bibliotecarios eran todo lo opuesto a lo que un buen coach requiere tener como habilidades personales, las cuales, en las nuevas generaciones son destrezas que se pueden desarrollar más fácilmente, sin embargo, un buen coach debe ser abierto a conocer la experiencia que tienen estas generaciones para aplicar dicho conocimiento en lo que concierne a su trabajo en la biblioteca.

La Biblioteca de la Universidad de Syracuse (2003), desarrollo un programa de coaching por pares en el cual el objetivo principal consistió en “diseñar una serie de actividades encaminadas a desarrollar las destrezas del personal

bibliotecario por medio del intercambio de ideas entre sus colegas, compartiendo nuevos métodos de trabajo y el diseño en conjunto de nuevas estrategias.

La comunicación entre los miembros de un equipo y entre los diferentes departamentos de la biblioteca, es una parte importante del coaching ya que en base a ello se fundamentan muchas de las formas de trabajo y a su vez permite que cada departamento logre sus objetivos de forma más productiva (Stober, 2006).

Uno de los aspectos principales de la comunicación es que permite al coach el flujo de información entre su equipo de trabajo, organizar jerárquicamente las actividades laborales, aprovechar mejor los talentos de las personas. En este sentido es importante mantener estos canales para que, tanto de las dos partes exista un flujo de información que generará en una mejor relación laboral en beneficio, tanto del líder como de los empleados según Stober (2006).

Evans (1988) menciona que dentro de las relaciones humanas, es necesario tomar en cuenta la motivación de las personas a hacer su trabajo. También esta dependerá de las metas y los valores de cada individuo y de cómo estos van adaptándose de acuerdo a su plan de vida. El coach debe mantener a su equipo motivado para obtener mejores resultados.

Fernández (2008) menciona que dado que el coaching grupal se da en un contexto en el que el líder debe evaluar aspectos de desempeño de los miembros del equipo y con ello hacer un planeamiento de estrategias de organización a seguir o de capacitación en caso de necesitarlo. Para ello es necesario que ese den reuniones de trabajo en equipo en donde:

- 1.Cada elemento haga aportaciones para mejorar el desempeño de las actividades del equipo.
- 2.Conocer diversos puntos de vista.
- 3.Encontrar alternativas para solucionar problemas operativos o conflictos personales.
- 4.Dar seguimiento a los planes de acción.

En este sentido, Fernández recomienda seguir un formato de seguimiento en cual se transcribe a continuación en la tabla 2.9:

*Tabla 2.9*  
Formato de seguimiento para coaching

	<b>COACHING EN EQUIPO</b>
<b>OBJETIVO</b>	Plantear un plan de mejora del equipo.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Delimitar a los responsables y sus actividades
<b>CONTENIDO</b>	Indicar las reglas explícitas de comportamiento. Generar compromisos
<b>INDICADORES DE AVANCE</b>	Reportar avances grupales
<b>REQUERIMIENTOS</b>	Indicar requerimientos materiales, de capacitación u otros.

Fuente: Fernandez, 2008

En la revisión de literatura sobre coaching, se observa que no existe propiamente un modelo o procedimiento establecido para aplicarlo a los recursos humanos como una técnica científica que garantice resultados en la gestión de



recursos humanos. Se observan por parte de los diversos autores una serie de recomendaciones o estrategias que son denominadas como el término estudiado y que si los líderes de cualquier organización aplican a su personal, verán reflejados los resultados de sus proyectos de trabajo y en el trabajo día a día y en el logro de los objetivos asignados a sus departamentos.

En el contexto de las bibliotecas universitarias, se observa que estas, al ser sistemas organizados por departamentos y que estos mismos están formados por equipos de trabajo comandados por un líder, es necesario usar estas estrategias para lograr la motivación en el trabajo día a día, y las que ofrece el coaching son herramientas que son aplicables a cualquier organización de cualquier tipo y las bibliotecas no son la excepción, pues son organizaciones sistémicas con propósitos y misiones bien definidos.

A manera de resumen, se presentan a continuación la tabla 2.10 con una serie de estrategias que los autores citados mencionan en el uso del coaching para el trabajo con personas, se presenta el nombre de la estrategia, la forma de aplicación en los equipos de trabajo y los beneficios que proporciona su uso.

Tabla 2.10

Estrategias de coaching, su aplicación y beneficios

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Reconocimiento profesional	El coach debe reconocer los éxitos del personal y los avances en los objetivos.	El personal se encontrará motivado y tendrá seguridad en si mismo. Apoyará en la toma de decisiones.
Relaciones interpersonales efectivas	El coach debe involucrarse con su personal en aspectos profesionales y personales por medio de pláticas día a día.	El personal generará un ambiente de confianza y lealtad hacia el líder y la organización.
Trabajo en equipo	El líder debe repartir el trabajo de forma equitativa	Al delegar el trabajo se desarrollan las capacidades del personal y se logran en menor tiempo los objetivos.
Delegar actividades por competencias	El líder debe reconocer las habilidades y áreas de oportunidad de sus empleados y asignar de esta forma las tareas.	Especialización del trabajo y empleo del talento humano en beneficio de la organización.
Escucha efectiva	El líder debe saber escuchar a su equipo y ayudar a encontrar la solución a sus conflictos personales y profesionales.	Fomenta la autoestima del equipo y genera un entorno de confianza.
Distribución del liderazgo	Se debe repartir la responsabilidad de liderar diferentes proyectos en beneficio de los objetivos.	Se brinda la oportunidad de demostrar el potencial de liderazgo de los elementos del equipo y se distribuye la responsabilidad.
Aprendizaje continuo	Fomentar por medio de capacitación externa las necesidades de aprendizaje del personal para fortalecer su trabajo o fortalecer sus áreas de oportunidad.	Personal capacitado.
Mantener el compromiso institucional	Generar en el recurso humano el valor de pensar en la organización "ponerse la camiseta"	El personal trabajará en beneficio de la institución y dará lo mejor de sí

Fuente: Realización propia

Tabla 2.10

Estrategias de coaching, su aplicación y beneficios (continuación)

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Ambiente laboral positivo	Por medio de la escucha se debe generar un ambiente laboral de confianza y positivo	El personal trabajará con mayor compromiso por el líder y por la institución.
Solución efectiva de conflictos	Resolver de forma asertiva los conflictos personales y profesionales	Se genera un ambiente de trabajo cordial.
Fomento de valores	El líder debe fomentar valores morales e institucionales en su equipo de trabajo.	Se genera un ambiente cordial de trabajo y se alinea el equipo a los objetivos institucionales.
División del trabajo	Se deben repartir las tareas asignadas en forma equitativa y de acuerdo a las capacidades del equipo.	Se alcanzan en tiempo y forma los objetivos y metas.
Balance entre lo profesional y lo laboral	Lograr por medio de conversaciones un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de cada elemento del equipo.	El personal no estará estresado y tendrá una mejor productividad laboral.
Conocer la organización	Conocer las políticas internas de la institución, así como su fundación misión y visión.	El personal se acoplará a los objetivos institucionales y trabajará en beneficio de la misma.
Compartir información y conocimiento	El líder debe compartir la planeación estratégica. También debe generar intercambio de conocimiento entre los miembros del equipo.	Entre el equipo se apoyará en un liderazgo más participativo y en la toma de decisiones
Empatía	El líder debe comprender la problemática y conflicto del personal.	Genera un ambiente cordial de trabajo
Plan de vida y carrera	Organizar junto a recursos humanos un plan de vida y carrera del personal.	Confianza en el personal y estabilidad laboral.
Visión grupal de éxito	El líder debe motivar a su equipo a tener una visión de éxito laboral y a lograr las metas.	Un buen ambiente de trabajo y el logro de las metas

Tabla 2.10

Estrategias de coaching, su aplicación y beneficios (continuación)

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>APLICACION</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Adaptabilidad al cambio	Promover la adaptación al cambio cuando se presente.	Mayor eficiencia laboral.
Monitoreo de objetivos	El líder debe dar seguimiento al trabajo del personal y asegurar el avance en las metas trazadas.	Cumplimiento de las metas.
Ser observador y crítico	Es necesario que el líder sea crítico asertivo de su trabajo y del desempeño de su equipo.	Mejorar en áreas de oportunidad que se presenten en el equipo de trabajo.
Preguntar	Tener una retroalimentación de los aspectos personales y profesionales por medio de preguntas, buscando que el mismo recurso humano encuentre la solución a problemas que se presenten.	Genera un ambiente de confianza.

Fuente: Realización propia

## **Capítulo 3. Metodología**

### **3.1 Estrategia de investigación**

En base a la misión y objetivos de las bibliotecas universitarias, se establecerá una serie de recomendaciones que permitan apoyar sus estructuras y que sea de utilidad para reforzar los procesos de trabajo por medio del liderazgo y del coaching. Dichas recomendaciones están basadas en los aspectos que menciona la literatura sobre el tema y de acuerdo al diagnóstico del estado actual de las bibliotecas.

### **3.2 Diseño de la investigación**

El proyecto de investigación se basó en aspectos teóricos aplicables a estructuras definidas, en las cuales se pretende que los elementos o variables a tomar en cuenta sean de carácter reflexivo y se apliquen a cualquier entidad bibliotecaria. El tipo de investigación que se desarrolló es descriptiva, pues de acuerdo con García (2001), este tipo de investigación utiliza principalmente el método del análisis, es decir, se descompone el objeto que se va a estudiar en diferentes aspectos o elementos para llegar a un conocimiento más especializado. Asimismo se realiza una exposición de hechos explicando las diversas partes, cualidades o circunstancias. En este sentido Salkind (1998) menciona que la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente, para ello es necesario obtener una imagen amplia del fenómeno a explorar y también existe un bajo grado de control por parte del investigador de las variables o factores.

Asimismo se puede afirmar que este estudio es de tipo cualitativo, ya que de acuerdo con Fernández (2006), este tipo de estudios provienen de investigaciones previas en las cuales se contrasta la teoría generada en dichos trabajos, con los resultados que se obtuvieron de este trabajo para generar nuevas propuestas teóricas sobre el tema estudiado. De esta forma, al trabajar el tema en un entorno bibliotecario permite contrastar la teoría con la práctica en un estudio de caso que se muestra en esta investigación.

Los fenómenos o conceptos a descritos en esta investigación ayudarán a comprender la naturaleza específica del coaching y el liderazgo para discutir propuestas de recomendaciones que surjan de la aplicación de un cuestionario para fines de este estudio y que sean aplicables para su uso práctico. Se elaboraron una serie de recomendaciones para que sean aplicadas por los líderes de departamento de los equipos establecidos en las bibliotecas que pueden ser de utilidad para la mejora continua y el logro de metas en cada departamento. En este sentido, al conocer las características del coaching, como una de las estrategias del liderazgo y conocer las actuales tendencias en la administración de recursos humanos en las organizaciones, se tendrá una pauta para trasladar este análisis al entorno de las bibliotecas.

Finalmente, este análisis permitirá obtener un conocimiento específico sobre la aplicación del coaching en un entorno bibliotecario como una propuesta para su aplicación y desarrollo en:

- Productividad en los diferentes departamentos.
- Relaciones laborales.

- Desarrollo de líderes.
- Equipos de trabajo.
- Motivación del personal.

### **3.3 Descripción del caso de estudio**

#### **3.3.1 Institución huésped**

Los coordinadores de departamento para este estudio, deberán pertenecer a bibliotecas universitarias. Por ello se eligió a los coordinadores de departamento de las bibliotecas del sistema Tecnológico de Monterrey,

El Tecnológico de Monterrey es un sistema universitario multicampus de carácter privado sin fines de lucro con recintos académicos en diferentes regiones del país, organizados por Rectorías de zona. Fundado en 1943 por un grupo de empresarios interesados en la calidad de la educación, el Tecnológico en la actualidad es una de las principales universidades del país que se distingue por su excelencia académica y por motivar la cultura emprendedora en sus estudiantes, profesores y personal que labora en la institución, así como en un modelo educativo centrado en el alumno, usando diferentes técnicas didácticas en las que el alumno es responsable de su propio aprendizaje. (Tecnológico de Monterrey, 2009). En este contexto, las bibliotecas forman una parte importante en la formación y adquisición de conocimiento en los estudiantes del Instituto. Actualmente se cuenta con una red de 33 bibliotecas las cuales forman en su conjunto un acervo bibliográfico en formatos impreso y electrónico de más de 2, 350, 000 volúmenes (Bibliotecas, 2008).

Las bibliotecas que forman parte de las rectorías de la Zona Centro y de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ITESM, 2007), cuentan con un total de 5 campus (Campus Estado de México, Querétaro, Toluca, Ciudad de México y Santa Fe). Para efectos de este estudio se tomaron en cuenta solamente los campus que su localización geográfica está en la Ciudad y la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, por lo tanto, los campus cuyos coordinadores de departamento fueron entrevistados son:

Campus Ciudad de México (CCM).

Campus Estado de México (CEM).

Campus Santa Fe. (CSF).

Se eligieron estas bibliotecas por tener acceso a ellos de forma fácil por la cercanía geográfica y el acceso al personal que labora en ellas. Además las bibliotecas de estos campus están organizadas por departamentos y dado su tamaño están estructuradas de forma que existen responsables por área y cada área cuenta con un equipo de personas que laboran en ellas. En la tabla 3.2 se especifica por campus cada uno de los departamentos y las personas que trabajan en ellas:



Tabla 3.2

Número de personal por departamento en las bibliotecas huéspedes.

<b>BIBLIOTECA DE CAMPUS</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS.</b>
<b>Campus Ciudad de México</b>	Atención a usuarios (Incluye préstamo, circulación, reserva, Videoteca, Hemeroteca, Consulta	15
	Comunicación y Difusión	3
	Biblioteca de Preparatoria	4
	Adquisiciones y procesos técnicos	7
	Coord. De Vínculo con la Academia e Investigación.	8
<b>Campus Estado de México</b>	Servicios al usuario (incluye, Préstamo, Consulta, Préstamo entre campus,	15
	Desarrollo de Colecciones y Administración del Conocimiento	5
	Catalogación y Clasificación.	4
	Instrucción	2
<b>Campus Santa Fe</b>	Servicios al usuario (Incluye préstamo, préstamos inter bibliotecario e inter campus, Circulación)	5
	Instrucción a usuario y Referencia	3
	Biblioteca de Preparatoria	2
	Desarrollo de Colecciones y Adquisiciones	2
	Catalogación y Clasificación	3
	Promoción	1

Fuente: Realización propia

### **3.3.2 Participantes**

Los participantes en esta investigación son los coordinadores de cada uno de los departamentos que conforman una biblioteca universitaria. Fueron seleccionados porque son los que tienen contacto directo con el personal que labora en cada uno de los equipos de trabajo y con los principales diseñadores de las formas de trabajo operativo y estratégico. Los participantes proporcionaron información acerca de la forma en que lideran a su equipo y las estrategias que llevan a cabo para evaluar sus métodos de trabajo. Los coordinadores contestaron de forma libre cada una de las preguntas que conforman el cuestionario.

### **3.4 Procedimientos de recopilación de datos**

Para recolectar datos en torno a un conocimiento de las bibliotecas universitarias, y de cómo se desempeñan los líderes de departamento se utilizó un cuestionario que se compone de preguntas abiertas y cerradas. De acuerdo con Hernández (2006) de forma que se puedan estudiar las respuestas de cada participante y así evaluar sus respuestas confrontando los aspectos teóricos.

Para la realización del cuestionario se tomó en cuenta lo que dice Fernández (2008) relativo a seguir un formato de seguimiento el cual se describe en la tabla 3.1.

Tabla 3.2

Elementos a tomar en cuenta para la realización del cuestionario.

	<b>COACHING EN EQUIPO</b>
<b>OBJETIVO</b>	Diseñar un plan de mejora del equipo.
<b>DIRIGIDO A:</b>	Delimitar a los responsables y sus actividades
<b>CONTENIDO</b>	Indicar las reglas explícitas de comportamiento. Generar compromisos
<b>INDICADORES DE AVANCE</b>	Reportar avances grupales
<b>REQUERIMIENTOS</b>	Indicar requerimientos materiales, de capacitación u otros.

Fuente: Fernández, 2008.

Las preguntas del cuestionario (véase apéndice A) cumplen con diversos objetivos como se describe a continuación:

**Pregunta 1:** Saber si el líder de departamento conoce bien las actividades o tareas del área a su cargo.

**Pregunta 2:** Conocer la visión que tiene el coordinador de su personal así como el nivel de confianza y responsabilidad que les asigna.

**Pregunta 3:** Conocer si tiene claro sus metas a lograr y como las organiza.

**Pregunta 4:** Saber si tiene claro la importancia de la motivación personal de su equipo.

**Pregunta 5:** Saber si tiene identificadas las necesidades de capacitación de su equipo, mismas que influirán en el logro de sus metas, en la formación y crecimiento profesional de sus colaboradores.

**Pregunta 6:** Saber si dispone de las características de liderazgo para ser un buen coach y desarrollar un programa de crecimiento para su equipo.

**Pregunta 7:** Conocer los procesos de seguimiento de los intereses de su equipo. Se observa su capacidad de liderazgo y acción.

**Pregunta 8:** Conocer si usa las reuniones con su equipo para conocer si toma en cuenta las opiniones de los demás para lograr las metas en forma colaborativa.

**Pregunta 9:** Generar un indicador sobre la motivación y la confianza que se genera en el equipo para trabajar colaborativamente en la obtención de las metas programadas.

**Pregunta 10:** Conocer el tipo de ambiente laboral que percibe el líder respecto a su equipo.

Los datos recopilados por medio del cuestionario se contrastaron con el perfil propuesto por la literatura y con ello se proponen recomendaciones para un efectivo coaching en las bibliotecas participantes en este estudio.

### **3.5 Procedimientos de análisis de datos recopilados**

Se revisó cada uno de los cuestionarios contestados con el objetivo de revisar el tipo de respuestas dadas por cada coordinador de departamento y de esta forma reunir por cada pregunta los datos para elaborar gráficas con porcentajes dados por cada concepto así como las respuestas que se repiten en

cada uno de los cuestionarios y reunir las diferentes acciones que elaboran los coordinadores de departamento encuestados y elaborar una gráfica en la que se miden las opciones dadas por los encuestados.

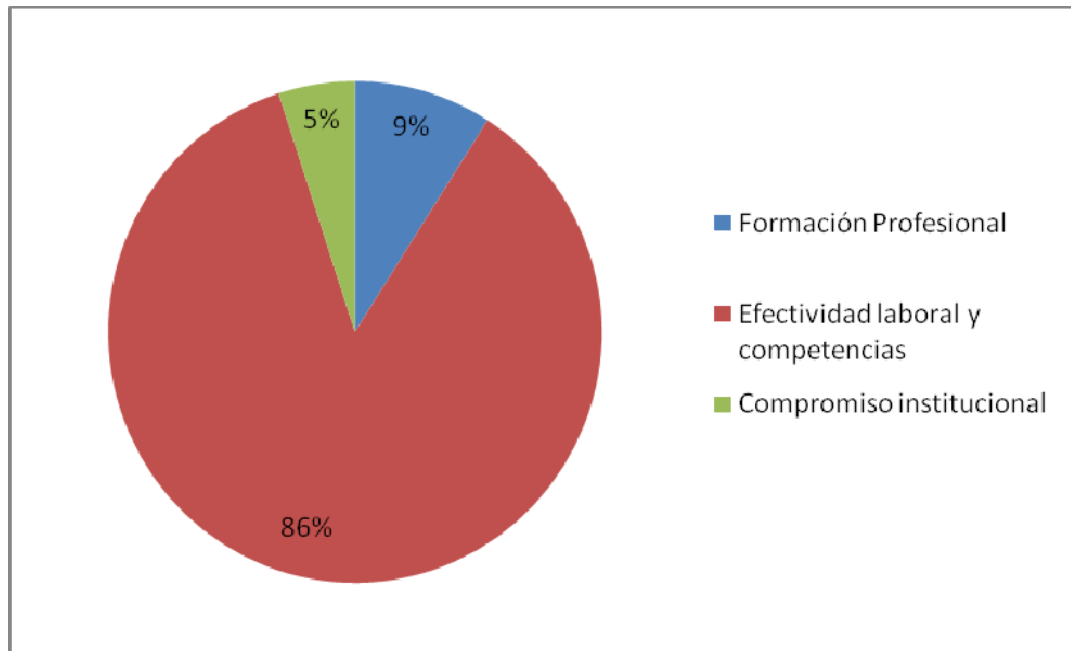
Posteriormente se analizó las respuestas dadas en el cuestionario y se comparó con las recomendaciones que surgieron de la literatura citada y con ello realizar una breve recomendación que sirva para fortalecer la estrategia recomendada con lo que se hace en la práctica diaria en los equipos de trabajo.

## **Capítulo 4. ANALISIS DE RESULTADOS**

En las respuestas dadas en el cuestionario aplicado a los coordinadores de departamento de las bibliotecas seleccionadas, se observa el nivel de detalle en que conocen los procesos y actividades relacionadas al área a su cargo, Este es un indicador de que cada jefe de área conoce bien las tareas que se deben ejecutar y con ello se tiene la autoridad y el conocimiento para delegar a su equipo las funciones y actividades y de esta forma lograr los objetivos trazados. La mayoría de ellos redactó cada una de las actividades que tienen a su cargo con detalle, resaltando la importancia que tiene dicho proceso en la programación de las metas institucionales.

### **4.1 Distribución de tareas**

En relación a la distribución de trabajo, se observa en la gráfica 4.1 que el 86% de los coordinadores dan mayor importancia a la efectividad laboral y las competencias con que cuenta su personal a la hora de asignar o delegar el trabajo propio de cada departamento a los miembros de su equipo. De igual forma se observa que el 9% se enfoca a la formación profesional y sólo el 5% toman en cuenta el compromiso con la institución.



Gráfica 4.1. Asignación de tareas. Fuente: Elaboración propia

Se observa que los líderes de equipo confían más para asignar tareas a su personal de acuerdo a la efectividad laboral y competencias desarrolladas en su gente. Este es un indicador de la responsabilidad del líder respecto al cumplimiento de las metas de su área y que de acuerdo a los hechos demostrados durante los procesos laborales. Leibling (2004) considera importante que cada líder tenga la autoridad y la habilidad de identificar de forma individual la capacidad de cada persona su equipo, por lo que resulta necesario que este tenga un conocimiento o acercamiento personal a sus empleados y que el líder sea una persona capaz de observar, identificar y analizar dichas capacidades en su personal, de esta forma delega correcta y efectivamente las tareas en su equipo y se logran los objetivos. También se considera que para efectos de que el líder se convierta en un verdadero coach, se requiere que desarrolle sus

habilidades para identificar en cada elemento sus características más representativas y con ello pueda motivar y promover el desarrollo personal y profesional de sus compañeros, teniendo cuidado de no dar preferencias personales o subjetivas, que afecten la autoestima, funcionalidad y desarrollo profesional y personal del resto de los miembros de su equipo (Smart, 2005).

Se recomienda que el coordinador de departamento mantenga dicho conocimiento de sus actividades en su área, sin necesidad de volver las tareas una rutina, sino que debe buscar innovar los procesos ya establecidos, conocer las mejores prácticas en los mismos e intercambiar información y conocimiento entre los miembros del equipo y de otras bibliotecas de la misma naturaleza. El líder debe buscar siempre aprovechar las mejores habilidades, capacidades y aptitudes de su personal no solo con la finalidad de que los procesos operativos se lleven a cabo con éxito, sino que de esta forma motiva a los miembros del equipo a que desarrollen lo mejor de si mismos y busquen siempre jugar un rol más importante en la biblioteca y en su departamento.

#### **4.2 Diseño y programación de metas u objetivos**

En relación al diseño o programación de cómo logran las metas en cada departamento de las bibliotecas, se observa en la gráfica 4.2, que varias de las propuestas gozan de popularidad para programación de objetivos, ya que los resultados en forma general tienen un promedio de uso alto relativo, pues ninguna queda por debajo de la media, sin embargo se observa que el 25% usan como una herramienta constante la calendarización de actividades, pues es una de las mejores formas de llevar un control y supervisión de los pasos para llegar a las

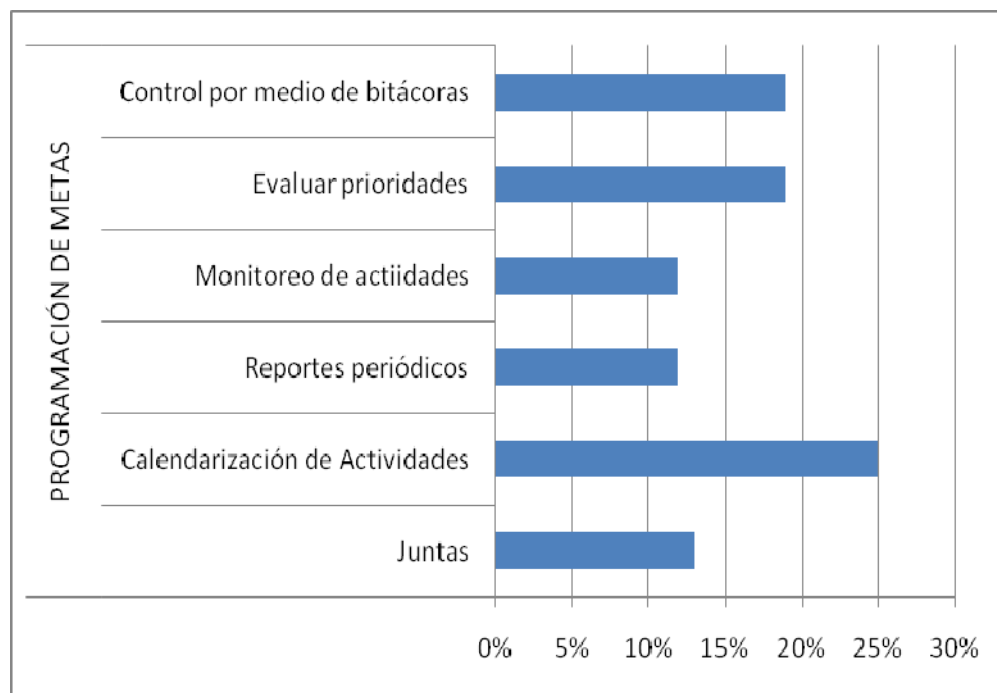


metas programadas. Este dato se fundamenta en el sentido de que en las bibliotecas del Tecnológico de Monterrey, se trabaja o se evalúan los resultados por indicadores, proyectos y objetivos semestrales, por lo cual es necesario que exista una planeación efectiva en el sentido de que los tiempos en la institución son relativamente cortos y se requiere de organizar actividades que permitan visualizar los avances progresivos en las funciones de cada área y de acuerdo a sus objetivos dentro de la biblioteca, por ello se observa que la calendarización de actividades permite definir y delimitar tiempos de acción en los cuales se deberán hacer los ajustes necesarios para cumplir las metas.

El uso de bitácoras es usado por el 19% de los coordinadores, control que va acompañado de la calendarización de actividades pues por medio de estas se permite llevar un control objetivo de los avances de cada uno de los miembros del equipo en la tarea que le fue asignada y de acuerdo a los avances observados durante el semestre se ejecutarán los ajustes necesarios en caso de retraso, u otra acción que afecte el cumplimiento de los objetivos. Se recomienda que para que el líder de departamento sea un verdadero coach, al momento de detectar algún rezago en las tareas para lograr los objetivos, realice una retroalimentación con su equipo sobre las causas que están originando esta problemática. Por medio de preguntas se indagará sobre cuáles han sido los problemas presentados y con la misma estrategia los miembros de su equipo deberán encontrar la solución de forma que los calendarios se ajusten y se logre el éxito en el tiempo asignado y necesario. En este sentido se requiere de un compromiso de parte de todo el equipo y de su líder en controlar estas áreas de oportunidad, las cuales permitirán desarrollar en el personal, un sentido de lealtad y compromiso con el

resto del equipo, con su líder, con la biblioteca y sus labores, así como con la institución donde está inmersa la unidad de información (Bryson, 2000). Esto permite desarrollar un sentido de pertenencia que resulta en una gran motivación del personal, propósito del coach en todo equipo laboral (Bryson, 2000).

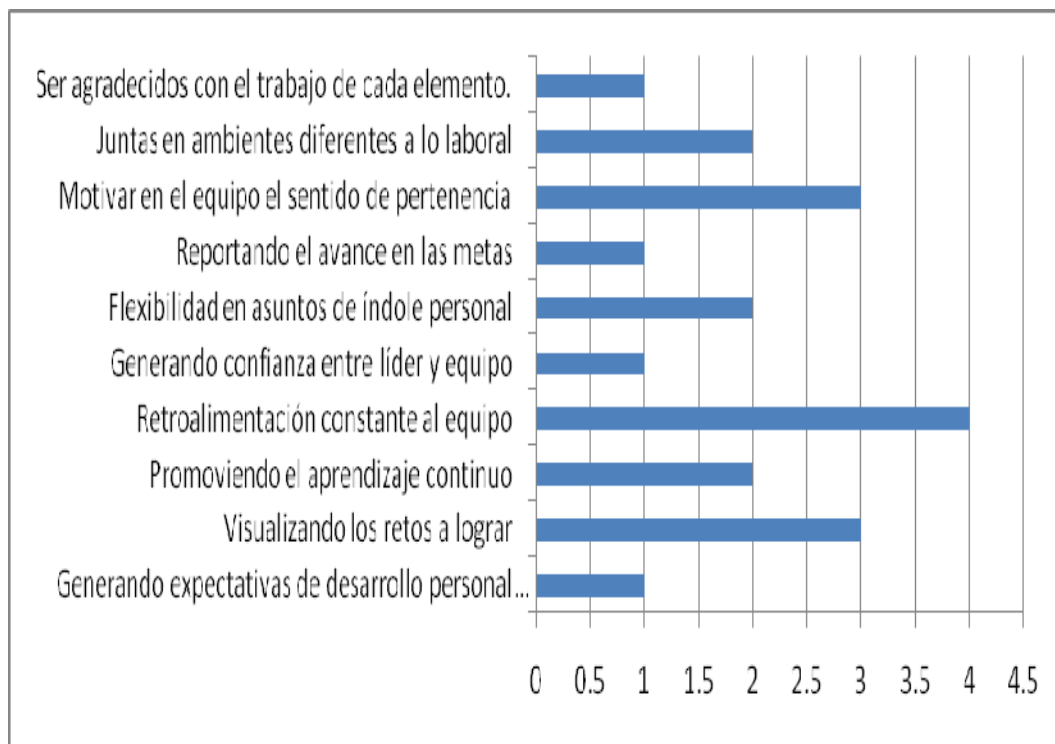
De igual forma se ha identificado que el monitoreo de actividades es una forma de dar seguimiento a los procesos, sin embargo se debe tener mucho cuidado de llevarlo a cabo en forma que el coach no se convierta en un jefe, sino que permita generar en las personas la confianza en ellas mismas, sin dejar de supervisar los avances de los procesos. De la misma manera las juntas periódicas permitirán conocer diferentes puntos de vista permitirán compartir estrategias o mejores prácticas para lograr dichas metas (Alire, 2007).



Gráfica 4.2. Programación de metas. Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Motivación del equipo de trabajo

Para el análisis sobre las formas en que se motivan a los miembros de un equipo en las bibliotecas encuestadas y en relación con las metas de trabajo, esta pregunta tiene principalmente un carácter personal, en el cual el líder de equipo le imprime su propio sello personal a las acciones a tomar, como se indica en la literatura. Es importante que la personalidad e individualidad del líder permitan que por medio de sus estrategias se oriente de forma positiva a su equipo en la cual exista una comunicación y confianza mutuas (Mofarland, 1996). Los aspectos más sobresalientes que se mencionan en el cuestionario tienen aspectos en común con diferentes departamentos de las tres bibliotecas los cuales se presentan en forma resumida en la gráfica 4.3:



Gráfica 4.3. Técnicas de motivación de los coordinadores de departamento hacia su personal. Fuente: Elaboración propia

Se observa que la retroalimentación constante al equipo de trabajo es una herramienta de acción y toma de decisiones de parte de los coordinadores de departamento para dar seguimiento a las actividades de los empleados. Esta es una forma de conocer en periodos de tiempo como va evolucionando la operación en las actividades y permite hacer los ajustes necesarios para lograr las metas trazadas desde un inicio. El coach, menciona Porret (2006) debe tener cuidado en como maneja esta acción, de manera que el equipo se sienta motivado al cambio y no se sienta hostilidad dentro de este proceso, pues se debe manejar de forma que no exista presión por parte del personal y que el equipo esté totalmente convencido de que debe hacer su mayor esfuerzo. Esto tiene relación con uno de los aspectos mayormente mencionados por los coordinadores que es la Visualización de los retos a lograr.

De la mano con la retroalimentación constante, el coach debe saber motivar a su equipo de manera que sientan propias las metas y se enfoquen en el cumplimiento las mismas, de forma que adquieran el compromiso con el resto de los miembros del equipo, con la biblioteca y con la institución misma y, de acuerdo con Porret (2006) de esta forma se genera lealtad en los miembros del equipo hacia su líder, además de generar seguridad en el personal y fomentar su autoestima en forma productiva, ya que el éxito en dicho objetivo deberá ser la principal motivación para lograrlo y sentirse parte del entorno laboral, de esta forma, Porret (2006) afirma que se logra el Sentido de Pertenencia (aspecto que se menciona en la gráfica 4.3).

Se observa también que los aspectos de índole personal como realizar las juntas en ambientes distintos al laboral, la flexibilidad en los horarios y permisos

de trabajo y el aprendizaje continuo son elementos de importancia para el manejo del coaching. Las acciones planteadas por los coordinadores de departamento desembocarán en que se genera un compromiso con diferentes impactos, en el propio equipo de trabajo, con los líderes, y con la institución. Es importante que el coach desarrolle estos aspectos ya que de esta forma se genera un aprendizaje continuo en diferentes direcciones. Leibling (2004) menciona que el coach no debe dar la solución a los problemas, si no que por medio de las preguntas y el conocimiento de su gente, este puede motivar en ellos a encontrar soluciones y a plantearse un plan de vida y carrera que sea una motivación laboral a la vez. Aunado a esto es importante resaltar que la capacitación del equipo es un elemento de motivación entre ellos, para ello también se requiere de conocimiento de su estado de capacitación y de los aspectos que necesitan cubrir y solucionarlo como puede ser con cursos de actualización, manuales de capacitación, entre otros. Pero para que esto pueda lograrse es necesario que el coach se involucre en estos aspectos para lograr el éxito y la motivación en su equipo. El coach debe hacer su trabajo por medio de preguntas en aspectos personales es importante manejar un límite sin embargo es necesario que se conozca, en este aspecto, el reactivo sobre el involucramientos en aspectos personales (Leibling, 2004). Como se observa en los resultados obtenidos, los aspectos personales tienen relación con la estabilidad emocional y profesional de los trabajadores y de los miembros del equipo, esto definitivamente culminará en un mejor entorno laboral y en un mejor desarrollo de habilidades profesionales y personales. Para ello se recomienda mantener una comunicación efectiva en dos

vías; del Coordinador a su equipo y viceversa y entre los miembros del equipo como un conjunto uniforme.

#### 4.4 Intereses personales y profesionales

En la tabla 4.1 se observa la relación existente entre intereses profesionales y personales, la cual presenta similitudes en ambos rubros. Se presentan aspectos relacionados a la formación profesional y al interés en desarrollar un plan de vida y carrera, así como mantener una comunicación de carácter personal en el equipo de trabajo.

*Tabla 4.1*  
Relación de intereses profesionales y personales.

	INTERESES PROFESIONALES	INTERESES PERSONALES
Capacitación continua	X	X
Pláticas	X	X
Juntas formales y informales	X	
Práctica diaria	X	X
Observación personal	X	
Retroalimentación de resultados	X	
Comunicando áreas de oportunidad	X	X
Conductas del personal		X
Detección de necesidades	X	
Charlas permanentes	X	X
Organización e implementación de un plan de vida y carrera en la institución	X	X

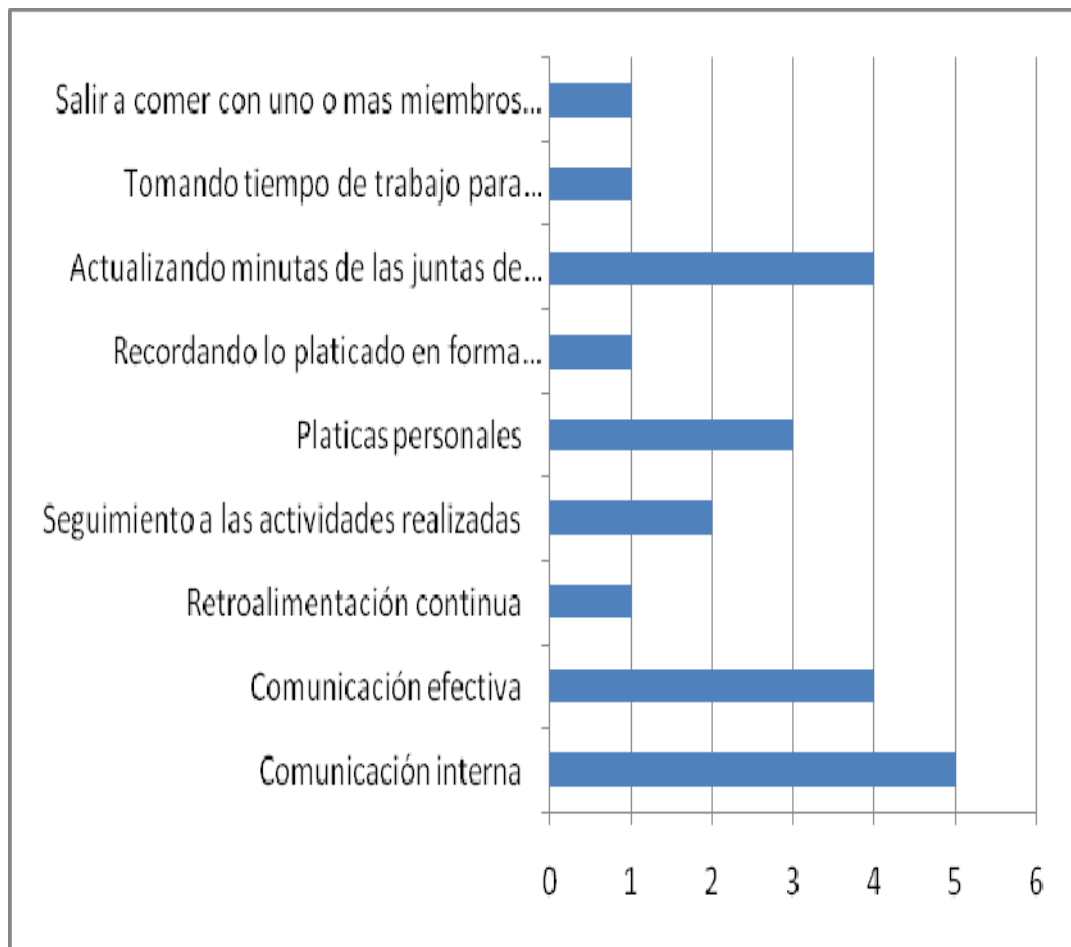
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los aspectos meramente profesionales tienen un mayor peso que los personales, sin embargo no están desligados de la acción diaria del trabajo, ya que algunos aspectos personales señalados en el listado influyen de manera decisiva en la práctica laboral cotidiana. Los coordinadores de departamento que contestaron el cuestionario, muestran por medio de sus respuestas que tienen habilidades de coaching desarrolladas, pues resaltan interés en las necesidades de su equipo de trabajo y para ello recurren a las estrategias mencionadas, las cuales brindan la oportunidad de intercambiar información entre los líderes del mismo y sus miembros. Esto permite que la información fluya de manera equilibrada y se genere un ambiente de confianza en el lugar de trabajo como lo hace notar Porret (2006), lo que repercute en que se fomenta de forma automática la lealtad al líder, a la biblioteca, la institución donde reside y al proyecto laboral (Leibling, 2004). Se recomienda mantener dicha comunicación con las estrategias que se usan actualmente y con nuevas que se van a adquirir en cada uno de los roles que desempeñan los elementos del equipo y el coordinador mismo.

#### **4.5 Seguimiento a los intereses del personal**

En la pregunta relativa al seguimiento que dan los líderes de departamento a los intereses personales y profesionales de su equipo se observa que esta pregunta tuvo una tendencia más hacia la parte personal, lo cual de acuerdo a la literatura es algo que el coach debe tomar en cuenta a la hora de motivar a su personal. En la gráfica 4.4 se muestra que la comunicación interna es muy importante para los coordinadores, al igual que la comunicación efectiva dentro del

equipo. En otro sentido se visualiza que el llevar un control por medio de minutas y acuerdos de las juntas es una forma de seguimiento a los asuntos laborales, sin embargo para el aspecto personal se observa una tendencia a un enfoque de relaciones humanas y personales en actividades como pláticas personales, salidas informales a comer, entre otras, en las que se permite ese conocimiento personal y que vuelve la relación de trabajo más personal.

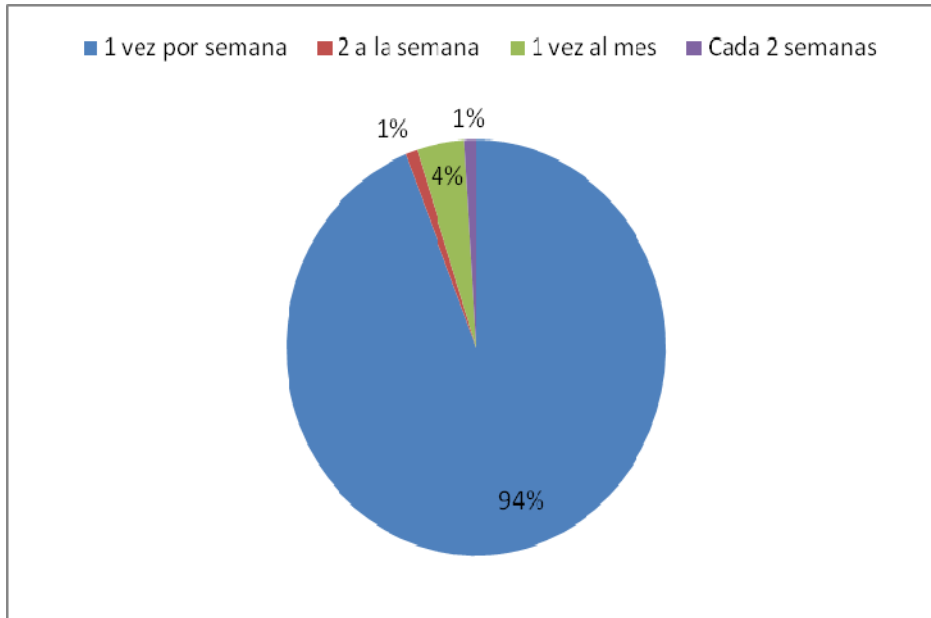


Gráfica 4. 4. Seguimiento a los intereses personales y profesionales. Fuente: Elaboración propia



#### **4.6 Reuniones del personal**

En la gráfica 4.5 se observa cada cuanto se reúnen los equipos de trabajo en las bibliotecas estudiadas. Se muestra que el 94% de los equipos se reúnen al menos una vez por semana, el 4% solo una vez por mes y el 1% dos veces y cada dos semanas respectivamente. Este es un indicador de que existe un fuerte interés en mantener la comunicación de forma efectiva dentro de los equipos de trabajo. La junta semanal permitirá mantener una comunicación más dinámica, en la cual se debe aprovechar para hablar tanto de temas de trabajo, como de temas de interés personal y darle el debido seguimiento para generar un ambiente de confianza en el entorno. En este sentido Bryson (2000) menciona que este tipo de reuniones servirán para identificar las necesidades personales y profesionales del personal, conocer su disponibilidad y compromiso con la institución y conocer la satisfacción del personal respecto a los objetivos de trabajo. De igual forma Alire (2007) indica que es necesario reunirse con el personal para que conozcan la planeación y los objetivos de la biblioteca y esto permite una mejor comunicación e intercambio de conocimiento e información.



Gráfica 4.5. Realización de juntas en los departamentos. Fuente: Elaboración propia.

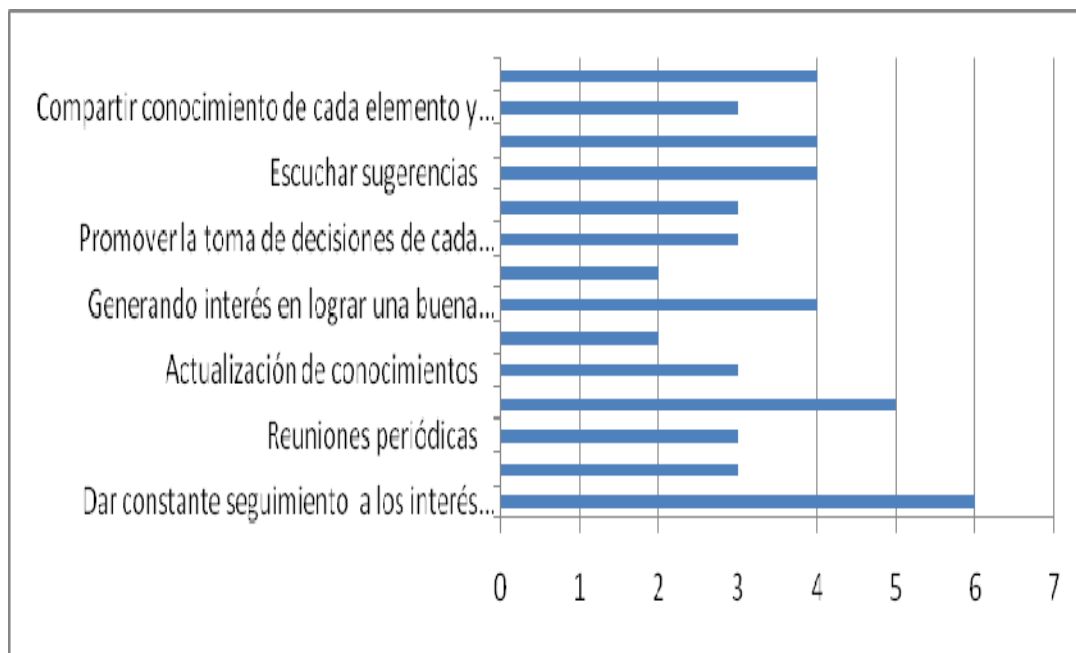
#### 4.7 Soluciones del personal para alcanzar metas y objetivos

El personal de la biblioteca debe aportar soluciones y estas deben ser escuchadas por el líder del grupo, por lo tanto resulta importante que este último tome en cuenta las acciones y propuestas de los miembros de su equipo de trabajo. Woolfe (2004) sostiene que cuando se realizan estas acciones, el personal se siente motivado y se engrandece su autoestima, pues es valorado en su experiencia como profesional y a nivel personal. De esta forma se aprovecha el talento de todo el equipo de forma democrática y se evitan los favoritismos y no se da pie a generar conflictos con el personal, de manera que se observa en la gráfica 4.6 las propuestas que los coordinadores han detectado en su equipo.



Gráfica 4.6. Soluciones propuestas por el personal para alcanzar objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Los datos ofrecidos por los coordinadores de departamento de las bibliotecas en las que se aplicó el estudio de caso muestran una serie de indicadores en los cuales se observa que existe un interés real en dar seguimiento personal y profesional con los empleados al mostrar que se reúnen periódicamente con su personal y que en general se percibe un ambiente laboral que permite el intercambio de información, retroalimentación y se muestra un entorno agradable para la comunicación efectiva, permitiendo que los elementos de equipo tengan a su cargo proyectos, misiones y tareas asignadas en las cuales se les indica, de acuerdo a las respuestas que se observaron, la importancia que tiene su labor dentro del contexto de la biblioteca y su impacto en el flujo de las operaciones y de las metas a lograr, dentro de los enunciados más sobresalientes que los líderes indicaron se encuentran los siguientes:



Gráfica 4.7. Acciones de seguimiento al personal. Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis de resultados anteriores se observa en el caso de los coordinadores de departamento de las bibliotecas de referencia que tienen consientes técnicas de manejo de personal y que fungen de alguna manera como coach en los asuntos relacionados con su personal al mostrar de manera inconsciente (pues como se observa en el cuestionario de este estudio en el anexo 1, los encuestados no tenían conocimiento de los objetivos de este estudio) la relación y la motivación hacia su equipo de trabajo la cual han adquirido con la experiencia y con el trabajo día a día en la biblioteca. Se observa que de acuerdo a la literatura consultada, tanto del ambiente organizacional en las empresas como en la del entorno bibliotecario, los dos medios son similares debido que el trabajo con las personas tiene un carácter universal, es decir, los seres humanos en los diferentes ambientes laborales tienen las mismas necesidades de reconocimiento,

superación, capacitación, desarrollo personal y crecimiento profesional. De igual forma, el personal de las bibliotecas, como se mencionó en el primer capítulo, tienen las mismas necesidades de ser impulsados y por lo tanto las instituciones educativas donde están inmersas estas unidades de información, deben preocuparse por impulsar esta cultura de trabajo, la cual traerá beneficios a las mismas y generará un entorno diferente de trabajo, siendo más productivo y con mejor calidad organizacional (Porret, 2006).

Las bibliotecas sujetas a estudio si integran algunas de las técnicas de coaching y liderazgo, sin embargo carecen de un programa que de continuidad a estos procesos, ya que dichas prácticas se aplican de forma no planeada por los líderes de departamento. Esto debe ser llevado a la práctica mediante una planeación la cual también produzca resultados en cuanto al personal que labora en los centros bibliotecarios.

También se observa que la motivación hacia el recurso humano es de vital importancia y tiene un impacto en el desarrollo personal y en el interés de las personas por su crecimiento. En este sentido es importante que los coordinadores de departamento, la biblioteca y la institución educativa donde se encuentra inmersa se preocupen por establecer dentro de su planeación estratégica este tipo de programas con la finalidad de promover dicho desarrollo y retener de esta forma el mejor talento humano de la institución y de la biblioteca en beneficio de la misma y de la organización (Alire, 2007, Whetten 2005).

#### **4.8 Discusión de los resultados**

Se observa que existe interés de parte de los coordinadores en motivar a su personal con acciones varias, que tienen un impacto en un sentido meramente personal, es decir, la gente se siente en confianza y con la tranquilidad de que trabajan en un ambiente agradable, que no les ocasiona estrés personal, lo cual también impacta en el compromiso con la institución de mantener su trabajo, y a su vez en un sentido profesional, pues con la adquisición de conocimiento, que se promueve en cursos de actualización profesional, fomento a obtener un mayor grado académico, entre otros. A su vez, el intercambio de información de la gente a su líder, por medio de reuniones formales e informales da la pauta para que este flujo de información sirva para encontrar las mejores soluciones en los principales aspectos del entorno laboral como son:

- \* Crecimiento profesional.
- \* Comprensión de las problemáticas personales (las cuales impactan el desarrollo y la productividad laboral).

Las bibliotecas universitarias de acuerdo con Carrera (2002) forman un sistema de trabajo colaborativo en el cual se observo de acuerdo a los datos obtenidos por el cuestionario que los jefes de área conocen perfectamente las tareas que se hacen en sus departamentos y saben a quienes delegarles cada responsabilidad de acuerdo a sus competencias y a su crecimiento dentro de su entorno laboral. En este sentido Hermon (2007) el coach debe conocer muy bien a su equipo para asignar las tareas y lograr los objetivos con lo mejor que tiene que

aportar cada elemento, de esta forma será más fácil lograr las metas. Hermon (2007) menciona que el coach debe motivar a los recursos humanos de las bibliotecas para alcanzar los objetivos de las mismas, y también debe desarrollar habilidades para una escucha efectiva de su personal y mantener una retroalimentación en sus necesidades. En este sentido, en las bibliotecas referenciadas se observó que existe un interés de los líderes en estimular estas acciones para alcanzar los objetivos, sin embargo se visualiza que no se tiene de forma consiente un programa de seguimiento estratégico a dichas acciones, es decir, se hace de forma empírica sin dar un seguimiento y sin tener un programa establecido para medir este proceso y tener un crecimiento tanto de las personas como del coach mismo, que sirva para medirse a sí mismo como líder y también mantener los indicadores de rendimiento.

## **Capítulo 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Implicaciones**

En el presente estudio se observa que los coordinadores de departamento de las tres bibliotecas estudiadas muestran una tendencia al uso de las técnicas de liderazgo que utiliza el coaching. Con esto se muestra que la gestión de recursos humanos enfocado en la persona tiene más efectividad en los logros profesionales y laborales, además de incrementar el desarrollo personal de los recursos humanos que son el principal activo de toda institución. Las bibliotecas universitarias al ser instituciones al servicio de la educación tienen que desarrollar programas y capacitación basado en estas técnicas que permitan el desarrollo y crecimiento de las mismas a través del personal que labora en ellas.

### **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados observados en las respuestas de los coordinadores de departamento y en conjunto con la literatura del tema se propone que cada departamento de la biblioteca siga las siguientes recomendaciones mencionadas en la tabla 5.1, para un efectivo seguimiento en materia de coaching en sus equipos de trabajo basado también en las recomendaciones de la literatura.



Tabla 5,1.

Recomendaciones basadas en coaching para aplicar a los recursos humanos en bibliotecas universitarias.

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>
Conocer perfectamente las actividades que se ejecutan en el área a su cargo	Permite conocer los procesos operativos y estratégicos del departamento.	Procedimientos y políticas
Delegar responsabilidades de acuerdo a las habilidades del personal	Cumplir con las metas de acuerdo al talento de las personas	Conocer a los miembros del equipo y conocer sus habilidades
Mantener un acercamiento personal con el equipo	Permite conocer los intereses del personal	Platicas personales formales e informales
Conocer las áreas de oportunidad del personal	Se detectan los puntos débiles de las personas y se delega correctamente	Platicas, experiencia día a día.
Promover el desarrollo profesional por medio de la capacitación continua	Conocer las áreas de desarrollo personal y necesidades de adquisición de conocimiento	Cursos, conferencias, talleres, intercambio laboral
Hacer juntas periódicas	Mantener constante comunicación y observar el seguimiento a los objetivos	Programas juntas formales con el equipo (fecha y hora)
Calendarizar actividades y usa herramientas de control (bitácoras, agendas etc.)	Dar seguimiento a los avances en las actividades y logro de metas	Calendarizar por medio de bitácoras, proyectos, avances
Mantener comunicación constante con el personal	Permite conocer las inquietudes profesionales y personales del equipo	Platicas formales e informales
Generar confianza mutua	Se logra un ambiente laboral sano	Platicas formales e informales. Compartir información
Retroalimentar al equipo	Permitir el conocimiento de logros y rezagos	Informes o reportes
Visualizar retos profesionales e institucionales	Motiva al personal a la superación y al compromiso	Generar visión en el personal a corto y largo plazo
Mantener constante motivación	Se genera un ambiente de trabajo óptimo	Generando confianza y flexibilizando comportamientos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5,1

Recomendaciones basadas en coaching para aplicar a los recursos humanos en bibliotecas universitarias. (Continuación)

<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>
Ser flexible a las necesidades del equipo	Se genera confianza en el equipo y genera compromisos	Otorgando permisos o licencias acorde a las necesidades del personal
Promover el sentido de pertenencia institucional	Genera compromisos personal y laborales	Retroalimentando sobre la importancia del trabajo en la institución
Desarrollar un plan de vida y carrera	Genera compromisos personales, laborales e institucionales	En apoyo con Recursos Humanos, diseñar un plan acorde a los intereses personales
Involucrar al equipo en la solución de problemas	Todos aportan experiencia y conocimiento y se resuelven los problemas con mayor eficacia	En juntas, con lluvia de ideas, haciendo partícipes a todo el equipo en la solución.
Saber escuchar	Permite conocer las necesidades del personal	En juntas, pláticas informales, poniendo interés verdadero en las personas

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3 Contribuciones**

Con esta investigación se contribuye a motivar a la reflexión sobre las ventajas que tiene aplicar coaching en los equipos de trabajo, ya que se muestran las ventajas de trabajar con equipos motivados y comprometidos con la biblioteca y con la institución. Es importante que los coordinadores de departamento tomen en cuenta estas acciones de cambio para lograr una mayor efectividad en los procesos operativos de sus áreas de trabajo y con ello conseguir un mayor compromiso, eficacia, eficiencia y un mejor ambiente laboral con su personal. El beneficio que esta forma de trabajo otorga es que el logro de metas y objetivos será más fácil de alcanzar y las personas serán más productivas y crecerán en aspectos profesionales y personales en beneficio mutuo.

En este sentido se observa que las técnicas de coaching se pueden integrar al ambiente de las bibliotecas universitarias ya que de acuerdo con la tabla anterior, dichas recomendaciones pueden aplicarse a cualquier entorno organizacional y las bibliotecas que son parte de un sistema, dichas recomendaciones son aplicables para la mejora continua de los departamentos de las mismas. Esto permitirá motivar al personal y de esta forma lograr las metas trazadas por los líderes de departamento.

#### **5.4 Trabajos futuros**

Para posteriores estudios se recomienda mantener un seguimiento a este tipo de proyectos, en los que se implanten estrategias de seguimiento a proyectos sistematizados de coaching para observar la evolución y el impacto de los fenómenos relacionados con el tema. Relacionado a este estudio se recomienda para investigaciones o trabajo a futuro sobre el tema de coaching:

- Hacer una investigación sobre el impacto en la productividad laboral y logro de objetivos en el personal cuando se aplican las técnicas de coaching.
- Dar seguimiento al impacto que tiene la aplicación del coaching en los líderes de las bibliotecas y la percepción del personal a su cargo.
- Realizar un estudio comparativo de procesos antes y después de la aplicación del coaching a un departamento de la biblioteca.

- Medir los resultados en la calidad en el servicio de clientes internos y externos en un grupo de trabajo aplicando coaching y su impacto en la comunidad.

## REFERENCIAS

Alire, C.A. (2007). *Library directors' views on leadership*. En: Making a difference: Leadership and academic libraries. (pp. 79-108) London: Libraries Unlimited.

Angel, P, Amar, P. (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona :Paidós.

Arguinzóniz M.,L. (1983) *Guía de la biblioteca. Funciones y actividades*. México: Trillas.

Bayón, F., Cubeiro, J.C., Romo, M., Sáinz, J.A. (2006). *Coaching realmente. Un enfoque europeo y empresarial*. Madrid : Pearson.

Berry, J. (2007). *Blatant Berry: coaching up: how the young teach us the new information paradigm*. Recuperado 20 de oct 2008 URL: <http://www.libraryjournal.com/article/CA6466637.html>

Besnoy, A. (2009). *Ethics and integrity in libraries*. Londres : Routledge.

Bryson J., M. (1990). *Effective library and information center management*. San Francisco: Gower.

Campus Ciudad de México (2009). *Dirección de Informática, Biblioteca*. México : La dirección. URL: <http://www.ccm.itesm.mx/dinf/biblioteca/>

Campus Estado de México (2009). *Biblioteca*, México: La biblioteca. URL:  
<http://www.cem.itesm.mx/biblioteca/>

Campus Santa Fe. (2009). *BiblioTK Campus Santa Fe*. México: La biblioteca.  
URL: <http://www.csf.itesm.mx/bibliotk/index.html>

Cantera Herrero, J (2004). *Mitos sobre el coaching*. En: *Coaching. Mitos y realidades* (pp. 2-70). Madrid : Pearson.

Covey, S. (1995). *Liderazgo : capacidades para dirigir*. México : Fondo de Cultura Económica.

Dieterich, H. (1996). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Ariel.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México : Pearson.

Díez C., C.(2002) *Administración de unidades informativas*. Oviedo, España: Trea.

Enciso B. (1997) *La biblioteca. Bibliosistemática e información*. México: El Colegio de México.

Evans G., E. (1988) *Técnicas de administración para bibliotecarios*. México: UNAM.

Fernández C. (2008). *Coaching grupal y coaching de equipos*. Barcelona: Norma.

García, F. D. (2001). *Metodología del trabajo de investigación: guía práctica*. México: Trillas.

Giesecke, J (2001). *Practical strategies for library managers*. Chicago: American Library Association.

Glikin, R. (2003) *Librarians and human interaction*. En: Expectations of librarians in the 21st Century. (pp. 59-61). London: Greenwood Press.

Hernon, P. (2007). *The LIS leadership literature*. En: Making a difference: Leadership and academic libraries. (pp. 61-66) London: Libraries Unlimited.

Hernon, P. (2007). *Academic librarians today*. En: Making a difference: Leadership and academic libraries. (pp. 1-9) London: Libraries Unlimited.

Hernon, P. (2007). *The need for effective leadership is not lessening*. En: Making a difference: Leadership and academic libraries. (pp. 11-18) London: Libraries Unlimited.

Inglis, J. (2003). *The cooperative librarian*. En: Expectations of librarians in the 21st Century. (pp. 29-33). London: Greenwood Press.

ITESM. (2007). *Rectorías de Zona*. México: El Instituto. URL: [http://www.itesm.edu/wps/portal/!ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLN4j3DADJgFjGpvgRqCKOclEgfW99X4\\_83FT9AP2C3NCIckdHRQAUCPTu/delta/base64xml/L0IDU0IKQ1RPN29na2tBISEvb0lvUUFBSVFnakZJQUFRaENFSVFqR0EhLzRKRmlDbzBladFpY29uUVZHaGQtLzdfMF9QNQ!!?WCM\\_PORTLET=PC\\_7\\_0\\_P5\\_WCM&WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ITESMv2/Tecnol%C3%B3gico+de+Monterrey/Con%C3%B3cenos/Administraci%C3%B3n/Rector%C3%ADas+de+Zona/](http://www.itesm.edu/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4j3DADJgFjGpvgRqCKOclEgfW99X4_83FT9AP2C3NCIckdHRQAUCPTu/delta/base64xml/L0IDU0IKQ1RPN29na2tBISEvb0lvUUFBSVFnakZJQUFRaENFSVFqR0EhLzRKRmlDbzBladFpY29uUVZHaGQtLzdfMF9QNQ!!?WCM_PORTLET=PC_7_0_P5_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ITESMv2/Tecnol%C3%B3gico+de+Monterrey/Con%C3%B3cenos/Administraci%C3%B3n/Rector%C3%ADas+de+Zona/)

Leibling, M, Prior, R. (2004). *Coaching. Paso a paso*. Barcelona : Gestión 2000.

Martin, E. (2007). *Team effectiveness and members as leaders*. En: Making a difference: Leadership and academic libraries. (pp. 125-141) London: Libraries Unlimited.

Maslow, Abraham. Jerarquía de necesidades. En: The Executive Fast Track. URL: [http://www.12manage.com/methods\\_maslow\\_hierarchy\\_needs\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_maslow_hierarchy_needs_es.html).

Mintzberg, Henry (2002). *El trabajo del directivo. Folclore y realidad*. En: Liderazgo. (pp. 1-38). Bilbao : Deusto.



Morello, D (2004). *Life beyond libraries: how a librarian became a life coach and other stories*. Recuperado. 20 oct. 2008 URL: <http://conferences.alia.org.au/newlibrarian2004/zobjects/sympapers/LifeBeyondLibrariesMorello.pdf>

Palací Descals, F.J. (2005). *Las organizaciones y su psicología*. En: *Psicología de la organización*. (pp. 1-30). Madrid : Pearson.

Porret Gelabert, M. (2006). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid : ESIC.

Rossiter, N. (2007). *The research literature on leadership*. En: *Making a difference: Leadership and academic libraries*. (pp. 21-31) London: Libraries Unlimited.

Rossiter, N. (2007). *Global leadership*. En: *Making a difference: Leadership and academic libraries*. (pp. 35-39) London: Libraries Unlimited.

Salkind, N, J. (1998). *Métodos de investigación*. 3ª ed. México: Prentice Hall.

Singer, P., Goodrich, J., & Goldberg, L. (2004). *Your library's future*. *Library Journal*, 129(17), 38-40.

Smart, J.K. (2004). *Delegar realmente: cómo conseguir que la gente trabaje para ti y que lo haga bien*. Madrid : Pearson.

Somerville, M. (1997, March). *Want to be a coach?*. *American Libraries*, p. 27

Stober D.R. (2006). *Coaching from the humanistic perspective*. En: Evidence based coaching. (pp. 17-50). New Jersey : Wiley.

Stueart R., D (1998). *Gestión de bibliotecas y centros de información*. Barcelona: Páginas.

Syracuse University Library (2003). *Peer coaching at SUL : information and guidelines for participation*. Recuperado. 20 oct 2008: URL: [http://library.syr.edu/instruction/staff/peer\\_coaching/peercoach.htm](http://library.syr.edu/instruction/staff/peer_coaching/peercoach.htm)

Universidad de Cadiz (1999). *La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias*. Cadiz : La Universidad.

Walter, S., Arp, L., & Woodard, B. (2006). *Instructional Improvement. Reference & User Services Quarterly*, 45(3), 213-218.

Welch, J. (2005). *Winning*. Barcelona : Ediciones B.

Whetten, D.A., Cameron, K.S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6<sup>a</sup> ed.). México : Pearson.

West, M.A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo*. Barcelona : Paidós.

Whitmore, John. (2003). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona : Paidós.

Wood, E,J, Miller, R, Knapp, A (2007) *Beyond survival: managing academic libraries in transition*. London: Libraries Unlimited.

Woolfe, L. (2004). *Valores para líderes contemporáneos*. México : CECSA.

*APENDICE A.* Cuestionario de aplicación a los coordinadores de departamento de las bibliotecas encuestadas.

Estimado Coordinador de Departamento:

El presente cuestionario tiene la función de conocer las acciones y procesos que lleva a cabo para dar seguimiento a las actividades, motivación y el crecimiento del personal a su cargo, con el objeto de obtener datos para una investigación de tesis.

Agradezco su tiempo y sus respuestas.

1. ¿Cuál es el departamento a su cargo y cuáles son las principales actividades que se realizan?
  
2. ¿ Como distribuye el trabajo de su departamento a su personal?
  - a) De acuerdo a su formación profesional
  - b) De acuerdo a la efectividad laboral y a sus competencias
  - c) De acuerdo a su compromiso con la institución, responsabilidad y entrega.
  
3. ¿Qué actividades o procedimientos realiza para lograr las metas programadas por su departamento?
  - a) Juntas
  - b) Calendarización de actividades
  - c) Reportes periódicos
  - d) Monitoreo de actividades
  - e) Evaluar prioridades
  - f) Control por medio de bitácoras
  
4. ¿Cómo y con qué motiva a su personal para lograr las metas?
  
5. ¿Cuáles son las necesidades de formación de su personal y como les da seguimiento para alcanzar sus objetivos?
  
6. ¿Cómo detectó los intereses personales y profesionales de su equipo? ¿Cuáles son?
  
7. ¿Cómo le da seguimiento a los intereses personales y profesionales de su equipo?
  
8. ¿Se reúne con su personal? ¿Cada cuanto lo hace?
  
9. ¿Cómo aporta su personal soluciones integrales para alcanzar las metas?

10. ¿Cómo percibe el ambiente laboral en su departamento?

a) Agradable

b) Aburrido

c) Hostil

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.