



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGIA



EL LIDERAZGO A NIVEL DE FEATURA EN LAS ESCUELAS Y FACULTADES DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNAM

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGIA PRESENTA NI LUCIA BENITA BRITO OCAMPO ANDREA CARRAZCO ESQUIVEL

ASESOR: LIC. JUAN JOSE CALVA GONZALEZ



MEXICO, D. F.

MARZO DE 1996

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



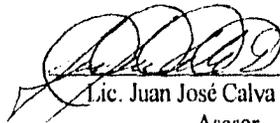
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Vo. Bo.



Lic. Juan José Calva González

Asesor

Vo. Bo.



Lic. Hugo Alberto Figueroa Alcántara
Coordinador del Colegio de Bibliotecología

Agradecemos infinitamente a todas aquellas personas
que directa o indirectamente, hicieron posible la
realización de este trabajo.

PARTICULARMENTE A:

Lic. Juan José Calva G.

y

Lic. Hugo Alberto Figueroa A.



FACULTAD DE
FILOSOFÍA Y LETRAS

Dedico esta tesis con amor

a mis hijas:

Tania, Majel y Eren.

a mis nietos:

Stefano y Maria Fernanda

a Armundo

y

a mis amigas(os)

ANDREA

Esta tesis la dedico con mucho cariño

a mi familia

a mis amigos

a Leonardo

y muy especialmente a mi bobo

LUCIA

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO. I La Administración y su función en las bibliotecas	4
Antecedentes históricos de la administración	5
Definiciones de administración	7
Algunos enfoques de la teoría administrativa	9
- Administración científica	10
- Administración funcional	10
- Administración de relaciones humanas	11
- Administración de sistemas	12
- Administración de contingencias o situacional	12
El proceso Administrativo	14
El proceso administrativo en bibliotecas	18
- Planeación	18
- Organización	20
- Dirección	22
- Control	23
Citas bibliográficas	26
CAPITULO. II Elementos de la Dirección	29
Dirección	30
Comunicación	33
- Proceso de comunicación	34
- Barreras en la comunicación	35
- Tipos de comunicación o lenguaje	36
- Sistemas o canales de comunicación	37
Motivación	39
- Proceso de motivación	39
- Teorías de motivación	41
Liderazgo	45
- Definición	45
- El líder y el administrador	47
Citas Bibliográficas	50

CAPITULO. III Estilos de Liderazgo	53
Elementos del liderazgo	54
Teorías del liderazgo	55
Principales enfoques en el liderazgo	56
- Enfoque de rasgos en el liderazgo	57
- Enfoque conductual o del comportamiento	58
- Estilo de liderazgo basado en la autoridad	59
- Los 4 sistemas de administración de Likert	60
- La rejilla gerencial de Blake y Mouton	63
- Liderazgo como un continuo	66
- Enfoque situacional o de contingencia	68
- Teoría de Fiedler	68
- Teoría ruta-meta	71
- Teoría situacional	73
Citas Bibliográficas	76
CAPITULO. IV El Sistema Bibliotecario de la UNAM.	78
- Historia	78
- Funciones	81
- Estructura	83
- Organización	84
Bibliotecas universitarias	85
- Bibliotecas de escuelas y facultades	87
Citas Bibliográficas	94
CAPITULO. V Materiales, método y resultados	96
Planteamiento del problema	97
Hipótesis	98
Objetivos	98
Población	99
Muestra	99
Instrumentos	103
- Aplicación de los instrumentos	104
Resultados y discusión	109
La Encuesta	110
- Aplicación de la encuesta	110

- Resultados de la encuesta	110
- Asignación de valores	119
- Cálculo de los valores de la muestra	124
- Comprobación de los resultados de la muestra con los de la población	127
- Comprobación de la hipótesis	128
La Observación directa	130
- Desarrollo de la observación directa	130
- Asignación de valores	130
- Resultados de la observación directa	130
CONCLUSIONES	135
OBRAS CONSULTADAS	139
ANEXOS	144

INTRODUCCION

Para que una biblioteca funcione eficientemente, entran en juego varios factores como son: los recursos técnicos, financieros, humanos etc., en donde todos son importantes puesto que cada uno de ellos tienen funciones específicas a desarrollar. Sin embargo, en este trabajo se resalta el apartado de los recursos humanos, considerándolos de vital importancia, pues son los elementos que ejecutan todas las acciones previamente planeadas por el jefe de la biblioteca. De aquí que podamos hablar de la gran responsabilidad que éste tiene para lograr por medio de sus subalternos una óptima calidad en los servicios que la biblioteca proporciona.

El jefe de biblioteca se auxilia del proceso administrativo el cual consta de cuatro fases llamadas planeación, organización, dirección y control; todas ellas orientadas hacia la obtención de una mayor coordinación, en todas las actividades que desarrolla, logrando así la obtención de los objetivos organizacionales.

De las cuatro partes del proceso administrativo, haremos principal énfasis en la parte de dirección por ser la que interesa para este estudio, y de manera más específica dentro de ésta, el liderazgo.

La dirección constituye uno de los campos administrativos que se ocupa de hacer que el personal trabaje para que se logren los propósitos de la empresa. Durante las últimas décadas, las ciencias del comportamiento humano han contribuido en el desarrollo teórico y práctico de las diferentes formas de dirección; dentro de estas contribuciones se encuentran los estudios realizados sobre el liderazgo.

De esta manera es que el liderazgo ha dejado de ser un misterio; deja de ser concebido como un fenómeno individual, para ubicarlo dentro de un grupo. Se ha llegado a concluir que no se puede ejercitar el liderazgo si no se cuenta con un grupo; pues si bien es el líder quien organiza, promueve, convence, pone en línea a los miembros desviados etc. y si la organización lo ha nombrado para un puesto de dirección, es porque tiene autoridad, información y presumiblemente preparación para alcanzar los objetivos fijados. Los miembros de esa organización son los que van a interactuar, apoyar y ser guiados por el líder.

Tomando como base estas acepciones hemos sentido la inquietud por conocer un poco más la influencia que tiene el líder (Jefe de biblioteca) con el personal que labora con él, puesto que como jefe le corresponde tomar decisiones sobre los recursos con los que cuenta el organismo. Pero, ahora cabe preguntarse ¿qué tan capaz es este responsable de persuadir a sus subordinados, para lograr los objetivos de la biblioteca, de motivarlos y establecer una buena comunicación con ellos?. y sobre todo ¿que tipo de liderazgo es el que aplican los responsables de estas bibliotecas?.

Estos hechos nos revelan la necesidad de que los jefes de biblioteca cuenten con capacidades de ejecutar profesionalmente un liderazgo eficiente y sobre todo que estén conscientes de la misión social que tienen encomendada.

Esta situación fue la que logró despertar en nosotras una gran inquietud para llevar a cabo el presente estudio. Compuesto de conceptos básicos sobre la administración y particularmente de dirección y liderazgo.

Por lo tanto, esperamos que esta investigación logre proporcionar conocimientos útiles para los actuales y futuros jefes de biblioteca, interesados en conocer algunas de las teorías y tipos de liderazgo más relevantes, asimismo, poder aplicar algunos de estos conocimientos durante su gestión.

La investigación se encuentra dividida en seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el capítulo I se examinan conceptos sobre la administración y su proceso administrativo aplicado a la biblioteca, para ello se han retomado cuatro elementos: la planeación, la organización, la dirección y el control, estableciendo así, los conceptos administrativos básicos, para posteriormente poder ahondar en lo relativo a la dirección.

El capítulo II se ocupa de describir los elementos de la dirección. A la comunicación se le considera muy importante desde el punto de vista de integración grupal en donde el líder deberá de asignar funciones, fomentar la comunicación y promover las buenas relaciones humanas, etc. Otra parte es la motivación, su finalidad es transmitir la idea de que el jefe tiene la autoridad formal para otorgar premios y castigos, pero también es necesario que cuente con la sensibilidad suficiente para servir de guía y consejero. entre otras cosas.

Y por último se describe brevemente el liderazgo, para ser desarrollado más ampliamente en el siguiente capítulo.

En el capítulo III se analizan algunas teorías y tipos de liderazgo que existen, se principia haciendo mención de las teorías primitivas. Después se describen de manera general los tres enfoques del liderazgo: el enfoque de rasgos, el conductual y el situacional. En cada uno de estos, se describen las teorías más sobresalientes que han desarrollado los estudiosos del tema.

En el capítulo IV se han considerado algunos datos históricos de la UNAM, de su Sistema Bibliotecario y de las Escuelas y Facultades seleccionadas para la investigación de campo. La finalidad de este capítulo es ubicar en el tiempo y en el espacio a las bibliotecas de la UNAM.

En el capítulo V presentamos el estudio de campo, se hace referencia a la metodología utilizada para recopilar y procesar la información. También se muestran los resultados obtenidos, en el entendido de que estos resultados se consideran como un primer acercamiento al tema, el mismo que puede ser ampliado, profundizado y mejorado en investigaciones posteriores. Sin embargo, y a pesar de que esta investigación pretende ser una aportación inicial, tenemos la plena seguridad de que los resultados obtenidos, así como las conclusiones y sugerencias que se desprenden de este trabajo, pueden ser de gran utilidad para los jefes que deseen que su biblioteca funcione mucho mejor.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION Y SU FUNCION EN LAS BIBLIOTECAS

LA ADMINISTRACION Y SU FUNCION EN LAS BIBLIOTECAS

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

Se piensa que las primeras organizaciones se formaron cuando las personas se dieron cuenta de que necesitaban ayuda para hacer frente al complejo medio en el cual vivían. Un ejemplo de esto, es cuando el hombre primitivo aprendió que en la cacería podía vencer con más facilidad a la presa si los cazadores atacaban juntos que haciéndolo de manera individual. Sin embargo éstos primeros grupos de cazadores no se pueden considerar organizaciones en el sentido estricto de la palabra ya que, más bien, eran partidas que se formaban, solamente, mientras duraba la cacería y no había una verdadera división del trabajo dentro del grupo. Fue con el tiempo, cuando algunos integrantes del grupo comenzaron a especializarse en la fabricación de jabalinas, mientras que otros se encargaron del decorado de la cueva, la recolección de bayas y así todas las tareas se realizaban conforme a una división de trabajo; es entonces cuando se puede decir que surge una organización más formal.

No cabe duda de que la historia del hombre está llena de evidencias que prueban la existencia de actividades organizadas; esto puede comprobarse mediante los hallazgos que la arqueología ha logrado descubrir y que han ayudado a conocer la vida de las antiguas civilizaciones, las obras encontradas, son grandes exponentes de la existencia de un sistema organizado para su realización; ejemplos de estas maravillas son, los enormes muros de la antigua Babilonia, las Pirámides de los Faraones en Egipto, los Templos de los Aztecas, etc. Otros ejemplos de organizaciones formales en tiempos pasados son: el Imperio Romano, la Iglesia Católica Romana y el famoso Arsenal de Venecia todos ellos requirieron de administradores capaces. (1)

Conforme el hábitat del ser humano se tornaba cada vez más complejo, aumentaba la necesidad de crear organizaciones formales; surgieron gobiernos más estructurados administrativamente, se crearon ejércitos capaces de conquistar y defender un pueblo, etc.; el papel de este tipo de instituciones comenzó a ser más trascendental puesto que su labor va en función de satisfacer las necesidades del hombre.

No obstante, el factor principal que contribuyó al desarrollo acelerado de las organizaciones y por lo consiguiente a la administración fue la Revolución Industrial; ésta dio un fuerte impulso a la producción manufacturera y al mismo tiempo originó el nacimiento de la clase empresarial. Con el sistema fabril se crearon nuevas áreas de la actividad humana; los bienes y servicios que anteriormente proporcionaban los individuos o los pequeños grupos de personas que cooperaban informalmente, ahora los proporcionaban grandes grupos de personas, las cuales formaban parte de una organización.

A medida que la sociedad ha venido a confirmar el esfuerzo de grupo y que éste ha evolucionando dentro de la sociedad, se hace cada vez más patente la necesidad de coordinar y dirigir al grupo sin embargo, las organizaciones van creciendo y en esa misma medida van requiriendo algo más que la cooperación informal que caracteriza el esfuerzo de los grupos pequeños, haciéndose necesario que una o varias personas asuman la responsabilidad de coordinar los esfuerzos individuales y de grupo, reuniendo sus capacidades y dividiendo el trabajo que se requiere para alcanzar sus objetivos. Esto es por lo que cada vez retoma mayor importancia la administración dentro del mundo moderno.

Resumiendo lo anterior, podemos señalar que las organizaciones y las ideas concernientes a la administración se conocen y aplican desde la antigüedad. Sin embargo, el estudio sistemático de la administración es relativamente reciente, al parecer fue hasta principios del siglo XX, en que, se comienza a conceptualizar el término "administración", el cual a partir de esa época se le ha definido de muy diversas formas de acuerdo a la concepción administrativa de cada uno de los investigadores de este tema. A continuación se presentan algunas definiciones sobre administración. Las cuales aparentemente son diferentes pero al analizarlas se detecta que tienen varios aspectos en común, como se podrá comprobar más adelante.

DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

TAYLOR W., FREDERICK

"El principal propósito de la administración debería consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador". (2)

FAYOL, HENRY

"Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (3)

KOONTZ, HARNOLD Y HEINZ WEHRICH

"La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupo logran eficientemente los objetivos seleccionados". (4)

TERRY, GEORGE R.

"La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos". (5)

REYES PONCE, AGUSTIN

"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (6)

THIERAUF, ROBERT J.

"El proceso de asignar las entradas de una organización (recursos humanos y económicos) por medio de la planificación, organización, dirección y control para producir salidas (bienes y servicios) que solicitan los clientes. En el proceso el trabajo se realiza con personal de la empresa y por medio de él, en un ámbito comercial siempre cambiante". (7)

En seguida se presentan algunos conceptos de administración relativos a algunos trabajos publicados sobre administración de bibliotecas.

MACKENZIE. Citado por Brophy, Peter

Define la administración como: "la dirección de los recursos existentes a través de sistemas por medio de la definición de objetivos de acuerdo a lo ya establecido, usando medios para prever las necesidades de todos los segmentos del sistema."(8)

RIZO. Citado por Veaner, Allen B.

Nos dice que: "el fin de la administración es obtener resultados" (9)

VEANER, ALLEN B.

Opina que "administrar es una distribución eficaz de los recursos dotados de un estilo consultativo, aunque no necesariamente democrático". (10)

JEEVAN, SIVANAIAH.

Administración "es el arte o ciencia del trabajo en una organización a través de una dirección y coordinación de actividades en que los fines personales de la gente estén de acuerdo con los fines de la organización". (11)

Haciendo un somero análisis de estas definiciones, es posible darse cuenta que de una o de otra manera todas cuentan con elementos en común, como los siguientes: planteamiento y logro de objetivos, manejo de recursos humanos, materiales y financieros, toma de decisiones, etc. varias de éstas incluyen las etapas del proceso administrativo. Lo básico en estas definiciones es que todas están enfocadas hacia el logro de objetivos de las organizaciones, las que a su vez podrán cumplir con su cometido ante la sociedad a la cual sirven. Cabe aclarar que existen dos tipos de instituciones las que buscan el lucro a través de transacciones comerciales, y las organizaciones cuya función es proporcionar bienes y servicios a su comunidad, bien sea gratuitos o a muy bajo costo.

Sin importar de cual de estas organizaciones se trate, los elementos de la administración -proceso administrativo- pueden y deben de ser aplicados a cualesquiera de ellas lo más eficientemente que sea posible.

En seguida veremos algunas corrientes ideológicas de la administración, también llamadas escuelas o enfoques de la teoría administrativa. Lo que servirá para ampliar la manera en que los investigadores de este campo se han preocupado por encontrar alguna solución a un sin fin de problemas que se han presentado en las organizaciones. Y no se puede negar que sus esfuerzos han tenido fruto, pues ellos a través de sus estudios han encontrado algunas respuestas a estas situaciones problemáticas. Pero, mejor veamos cuales son estas escuelas y en que consisten sus planteamientos.

ALGUNOS ENFOQUES DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

Dentro de la teoría administrativa se habla de varios enfoques también llamados escuelas del pensamiento administrativo. Estos enfoques la mayoría de las veces, plantean supuestos divergentes, lo que dificulta llegar a conclusiones integradas. Es posible que esto se deba a que, dichos enfoques se han dado con el devenir del tiempo y a que los autores provienen de diferentes áreas del conocimiento. A pesar de ello, estas diferencias han logrado enriquecer a la administración y al mismo tiempo demuestran las grandes posibilidades de avance en este campo.

ADMINISTRACION CIENTIFICA

"Administración Científica" fue el nombre que se le dio a la primera escuela del pensamiento administrativo el creador de este pensamiento fue **Frederick W. Taylor**.

Taylor desarrolló un plan de incentivos a destajo, en el que puso en práctica las normas desarrolladas en sus estudios de tiempos. Este plan consistía en ofrecer al trabajador altos salarios siempre y cuando lograra una producción por arriba de lo normal, pero de no ser así entonces el trabajador recibía salarios bajos equivalentes a su rendimiento laboral. Además de Taylor, hubo otras personas dedicadas a este estudio, quienes subrayaron la importancia de aplicar el **método científico** en la administración, apoyando su causa en los resultados obtenidos en aplicaciones prácticas. Los investigadores también afirmaron que mediante la dirección es posible estudiar, científica y detalladamente las facetas de una operación cualquiera que esta sea, pudiendo con esto determinar una norma de rendimiento realista, tanto para la organización como para el trabajador. En su planteamiento Taylor pretendía erradicar el empirismo e improvisación que predominaba en esa época. En cuanto a los seguidores y contemporáneos de este enfoque se pueden mencionar a Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilberth. (12)

ADMINISTRACION FUNCIONAL

Esta escuela del **Pensamiento Funcional**, surge simultáneamente con la administración científica, el principal representante de este enfoque fue **Henry Fayol**, un ingeniero y ejecutivo francés, concibió a la administración como un proceso que incluía cinco funciones: Planeación, organización, mando, coordinación y control. Fayol consideró ese proceso como una característica universal de la administración. La lógica de este concepto consiste en que las funciones administrativas se llevan a cabo en una secuencia a través del tiempo. Esta escuela concentró sus esfuerzos en las áreas de la división del trabajo, de como se distribuye la autoridad dentro de las organizaciones, de las relaciones entre el personal de línea y el administrativo, así como también, del alcance del control que ejercen los administradores en cuanto al número de subordinados que puede controlar

efectivamente un administrador. Los estudios de Fayol centraron su atención en la función administrativa de la gerencia. Además de la creación del proceso administrativo, formuló 14 principios, los que a continuación se presentan. (13)

1.	División del trabajo
2.	Autoridad
3.	Disciplina
4.	Unidad de mando
5.	Unidad de dirección
6.	Subordinación de los intereses particulares al interés general
7.	Remuneración
8.	Centralización
9.	Jerarquía
10.	Orden
11.	Equidad
12.	Estabilidad del personal
13.	Iniciativa
14.	Unión del personal (Buenas relaciones entre el personal)

ADMINISTRACION DE RELACIONES HUMANAS

El enfoque de las **Relaciones Humanas** surgió en la década de los 30's y se fundamenta en los experimentos realizados por **Eltón Mayo**, quien a su vez aplicó los principios elaborados por Taylor y los estudios sobre la psicología industrial iniciados por los esposos Gilbreth. Mayo investigó la relación entre el ambiente físico y la productividad, llegando a la conclusión de que no existía ningún tipo de enlace entre estos dos aspectos; sin embargo, descubrió que el principal incremento de la producción era atribuido a factores psicológicos conductuales. Encontró también que aparte de las necesidades de dinero, las personas necesitan sentir que se les acepta y que pertenecen al grupo del cual forman parte. Mayo y sus seguidores pensaban que si la administración logra reducir los conflictos en las organizaciones entonces habrá más armonía en las relaciones humanas y esto aumentará la satisfacción del trabajador y en último término dará lugar a una mayor productividad.

Los experimentos de Mayo sirvieron de base a investigaciones posteriores sobre aspectos sociales y conductuales de la administración. Los principales representantes de estos estudios fueron: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Victor Vroom y Douglas McGregor.(14)

ADMINISTRACION DE SISTEMAS

El **Método de Sistemas** destaca la relación mutua de actividades dentro de una organización, se opone a los departamentos aislados, que se encuentran en las organizaciones tradicionales. La Teoría Sistémica proporciona a la gerencia conceptos de todos los movimientos importantes aparecidos desde 1960, incluyendo investigación de operaciones, comportamiento de la organización, sistemas de información para la gerencia, dinámica industrial y sistemas. Un sistema es en esencia un conjunto o montaje de cosas interconectadas, interdependientes, cosas que forman una unidad completa. Estas cosas pueden ser físicas, como las partes de un motor de automóvil, o también pueden ser teóricas como un conjunto de conceptos, principios, teorías y técnicas en un área como la administración. Todos los sistemas, interactúan con sus ambientes y reciben la influencia de ellos.(15)

Asimismo, el método de sistemas enfatiza las relaciones mutuas y la interdependencia de las partes de la organización con el todo, en donde la función del administrador consiste en coordinar todas estas partes interdependientes a fin de lograr las metas de la organización.

ADMINISTRACION DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL

El **Método de Contingencia**, llamado en ocasiones también Método Situacional y al que algunos autores consideran el más apropiado para obtener respuesta a la problemática administrativa actual.

La escuela de contingencia o situacional es una síntesis de las anteriores y como tal, afirma que la aplicación de los principios y prácticas de la administración, deben conservar la armonía con las circunstancias existentes, y que los instrumentos de administración funcionales, conductuales y sistemáticos se deben de aplicar según la situación o las circunstancias del momento.

Los defensores de este enfoque sostienen que lo que los gerentes hacen en la práctica depende de un conjunto de circunstancias, y que no toca a la ciencia y la teoría prescribir lo que deberá de hacerse en una situación dada, ya que la forma en que la teoría y la ciencia se apliquen en la práctica dependerá naturalmente de la situación que se esté presentando.(16)

Resumiendo sus objetivos tenemos que las escuelas han planteado su ideología desde varias perspectivas de la administración. Como por ejemplo: la **Administración Científica** se centró en la tarea y haciendo hincapié en que los directores deberían de ocuparse de los métodos de trabajo, equipo y técnicas, La **Teoría Funcional** se ocupó de las funciones de dirección, la de **Relaciones Humanas** hizo hincapié en las personas, el **Enfoque de Sistemas** alerta a los gerentes ante las interacciones entre las partes de la organización y el medio ambiente, y por último el **Enfoque de Contingencias** le da mayor importancia a la necesidad de adaptar los métodos administrativos a cada situación.

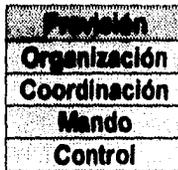
Ahora que se conocen los conceptos básicos de los enfoques del pensamiento administrativo, podemos afirmar que todos ellos han evolucionado a través del tiempo y sus aportaciones han influido en los principios y prácticas administrativas actuales, estas influencias se verán con mayor claridad en el siguiente apartado relacionado con el proceso administrativo.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es tan compleja, que con el fin de estudiar, comprender, aplicar y facilitar mejor las reglas que influyen en cada una de sus etapas, es conveniente dividir toda la operación en partes; no obstante, en la práctica es imposible seccionar el proceso administrativo ya que en todo momento éstas partes se interrelacionan, complementándose e influyendo en todos los aspectos de la administración. De esta manera se entiende que: el proceso administrativo es un conjunto de etapas y que éstas permanecen interrelacionadas, formando un todo o cuerpo integral.

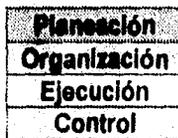
Existe una diversidad de opiniones en cuanto a las etapas o pasos del proceso administrativo; siendo en el año de 1916 cuando se dio a conocer el primer modelo, elaborado por: Henry Fayol.

FAYOL, HENRY. Quien consideró 5 etapas en su obra Administración industrial y general. (17)



Autores posteriores han creado otros modelos de proceso administrativo; se mencionarán algunos de los más conocidos.

TERRY, GEORGE R. Quien maneja 4 etapas en su obra: Principios de administración. (18)



KOONTZ, HARNOLD Y HEINZ, WEHRICH. Los cuales manejan 5 etapas en su obra: Administración. (19)

Planación
Organización
Integración
Dirección
Control

REYES PONCE, AGUSTIN. Maneja 6 etapas en su obra: Administración de empresas. (20)

Creación
Planación
Organización
Integración
Dirección
Control

TIHERAUF, ROBERT J. Maneja 4 etapas en su obra: Principios y aplicaciones de administración. (21)

Planación
Organización
Dirección
Control

Se podrían dar más ejemplos de divisiones del proceso administrativo, de los que cada uno de los autores propone, y seguramente que todas serían correctas, ya que, aunque algunos autores difieren del nombre y número de etapas del proceso, en la práctica éstas resultarían ser equivalentes; por ejemplo, algunos autores dividen las etapas en:

	PREVISIÓN
PLANEACIÓN	
	PLANEACIÓN

	ORGANIZACION
ORGANIZACION	
	INTEGRACION

	MANDO
DIRECCION	
	EJECUCION
	COORDINACION

CONTROL	
	CONTROL

Por lo tanto, y de acuerdo a estas equivalencias tenemos que las etapas del proceso administrativo que se desarrollarán en este estudio serán las siguientes:



Ya que, como se explicó anteriormente hay algunos autores que les llaman de otra manera a algunas de estas fases pero la finalidad es la misma. Por lo tanto, la elección de estas cuatro etapas se debe, además de lo anterior, a que en ellas queda perfectamente contemplado el propósito del proceso administrativo. El hecho de que se cumplan eficientemente sus etapas, dependerá de las personas que se ocupen de llevarlo a la práctica. Si el administrador en cuestión sabe aplicarlo podrá alcanzar un alto nivel de coordinación entre ellas, el cual a su vez facilitará la consecución de los objetivos de la institución.

En la práctica, las fases del proceso mencionadas, se dan simultáneamente, por lo que se le concibe como un proceso integrado y continuo. En seguida, se expondrá una síntesis de lo más relevante de cada una de ellas, además, de que se tratará de aplicarlas a la biblioteca.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN BIBLIOTECAS

La biblioteca al igual que otras organizaciones, necesita apoyarse en la aplicación del proceso administrativo y lograr a través de él la máxima eficiencia en su funcionamiento. Es importante recordar que la función de la biblioteca es de apoyo directo en la vida académica y social de los individuos, y para que esto se cumpla, es necesario proporcionar a su comunidad por lo menos los servicios de préstamo interno y externo, así como los servicios de consulta y fotocopiado. Para poder hacerlo debe de preparar sus materiales y una vez que éstos están en condiciones de circular, es decir, debidamente catalogados y clasificados, ponerlos a la disposición de sus usuarios.

Cada área de la biblioteca tiene funciones específicas, ya sea que se trate del departamento de consulta, de procesos técnicos, de préstamo, etc. Debemos de considerar todas estas funciones al aplicar el proceso administrativo, el que como ya se explicó consta de cuatro etapas: **planeación, organización dirección y control**. Las mismas que se analizarán de manera separada para su mejor comprensión.

PLANEACION

La planeación como elemento del proceso administrativo, implica determinar qué es lo que habrá de hacerse, cómo, cuándo y quiénes serán los encargados de llevarlo a cabo. Es ver hacia el futuro.

La planeación es el requisito primario, indispensable para la organización, dirección y control de las instituciones, por lo que ninguna biblioteca puede iniciar sus actividades ni continuarlas eficientemente, si no se posee un plan de acción.

Por definición, el proceso de planeación es la "selección de misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones y escoger cursos de acción entre alternativas", (22) por lo que se puede decir que al planear se elabora un programa de acción con base en el resultado final que se quiera obtener. En este programa, el jefe de biblioteca desarrolla principalmente los siguientes puntos:

1. Selecciona y define los objetivos de la biblioteca.

2. Determina los programas necesarios para cumplir sus objetivos.
3. Desarrolla planes para alcanzar substancialmente sus objetivos.

"Cada biblioteca cumple, en una forma distinta con el propósito de conservar, difundir y transmitir el conocimiento"; (23). Siguiendo esta línea de acción, las actividades que se realicen en la biblioteca, también estarán en función de las necesidades y objetivos generales de la institución de la que forman parte.

Los planes que conforman un programa de acción de la biblioteca, se clasifican de acuerdo a sus características y aplicación. Tomando esto en consideración, se pueden mencionar los planes necesarios que deben contemplarse al momento de hacer la planeación, como son: Los objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Objetivos: Son fines hacia los cuales se encaminan las actividades de la organización. El objetivo general de cualquier biblioteca es el de satisfacer las necesidades de información de su comunidad.

Políticas: Estas son directrices que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Entre otras cosas pueden servir como guía de las actividades a realizar, o en la elaboración de los procedimientos y programas que se elaboren en la biblioteca, marcando los límites dentro de los cuales deberá tomarse la decisión.

Procedimientos: Son guías de acción, es decir, describen paso a paso como deben realizarse ciertas actividades. Estas deben ser planificadas, estructuradas y controladas para lograr una operación eficiente.

Reglas: Detallan específicamente lo que se puede y no se puede hacer bajo un conjunto determinado de circunstancias. Cuando se tiene estructurado un plan y al momento de llevarlo a cabo no permite ninguna variación, entonces se convierte en una regla o un reglamento, es por lo que se dice que son guías de acción que no permiten ninguna modificación.

Programas: Son un conjunto de metas, estrategias, políticas, recursos necesarios, asignaciones de trabajo y otros elementos para llevar a cabo una acción determinada. En la biblioteca podemos encontrar programas de presupuestos para la adquisición de libros, para el desarrollo o inicio de nuevos servicios, etc.

Presupuesto: Es un plan o pronóstico de los resultados esperados, expresados en términos numéricos (monetarios). Los presupuestos son estimaciones realizadas para saber cuánto puede ser el costo de alguna operación o actividad que se pretenda realizar.

La amplitud de la planeación queda integrada por estos planes, los cuales son la base para lograr la eficiencia y eficacia en todas las actividades que se realizan en la biblioteca; cabe señalar la importancia que tiene la flexibilidad de los planes para que éstos se ajusten a las necesidades y condiciones cambiantes de la biblioteca, así como también se debe señalar el tiempo que cubre el plan (los periodos pueden ser anuales, trimestrales, mensuales, etc.) para poder evaluar y comprobar si se están cumpliendo o no.

El responsable de la planeación es el jefe de la biblioteca, el cual tiene la obligación de conocer perfectamente todo lo referente al área, para una mejor estructuración y coordinación de los planes. Y dado que una planeación efectiva es dinámica es necesario estudiar las necesidades de los usuarios y de la biblioteca, para hacer los cambios pertinentes.

ORGANIZACION

Una vez que se han formulado los objetivos y planes necesarios para la biblioteca, la siguiente fase del proceso administrativo es la de organizar, es decir, "el proceso de establecer relaciones entre los recursos disponibles de la organización, de modo que su estructura facilite la consecución de los objetivos de la organización." (24)

Organizar una biblioteca es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, es ligar, unir, armonizar todos los esfuerzos y orientarlos hacia los objetivos, facilitando así su funcionalidad. Esto es, se ocupa de agrupar actividades como: establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de todo el personal. (25)

Una buena organización evita que cada servicio o departamento ignore la existencia de los demás, ninguno existe por sí mismo, sino como parte integrante de la biblioteca; para esto, es necesario identificar y definir las funciones y las actividades primordiales que ahí se desempeñan para después agrupar las que estén relacionadas y posteriormente se lleve a cabo una departamentalización.

La departamentalización se ocupa de ramificar la estructura jerárquica de la biblioteca. Es decir, establece relaciones formales y agrupa al personal en función de sus actividades.

Existen varios tipos de departamentalización: por productos, zonas geográficas, clientes, funciones, etc. En la biblioteca puede ser utilizada la departamentalización por funciones, lo que permite agrupar actividades como selección, adquisición, catalogación, clasificación, servicios al público, etc. Cada organización determinará el tipo de departamentalización que más se adecue a sus actividades.

En cada departamento también debe existir una organización de actividades que sirva para simplificar rutinas y emplear al personal necesario. La biblioteca debe entonces tener políticas escritas y manuales de organización y de procedimientos que abarquen el gobierno interno de la misma y sus actividades primordiales.

Otro elemento a considerar en esta etapa son los recursos humanos, puesto que son ellos los encargados de realizar las actividades en todos los puestos y niveles jerárquicos de la biblioteca. Es importante que se determine el número de personas a emplear y justificar el número de plazas.

También deberán de definirse claramente las obligaciones, la autoridad y la responsabilidad, para lo cual, la biblioteca se sirve de organigramas que nos indican las funciones o departamentos principales, y todas las acciones lógicas y líneas de autoridad sobre su funcionamiento.

DIRECCION

La dirección es la parte más importante del proceso administrativo por tratar directamente con las personas, ya que éstas tienen gran influencia en el éxito o fracaso de una organización social. Dirección "es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo". (26) Su función consiste en coordinar e integrar todos los recursos con los que cuenta la biblioteca, principalmente los recursos humanos ya que por medio de ellos es que se logran realizar los planes formulados en la etapa de planeación.

El jefe de biblioteca tiene que ser el elemento dinámico, vital y responsable de hacer productivos los recursos humanos con los que cuenta la misma. De esta manera mientras más efectivo sea su desempeño, mayor será la contribución de los subordinados para alcanzar los objetivos de la biblioteca, por eso es preciso asegurar un trato justo a todo el personal y lograr que cada miembro sienta que él y su desempeño laboral son valiosos dentro de la misma. Todo esto obliga al responsable a conocer y aplicar adecuadamente la comunicación y motivación entre su personal, sólo así podrá ejercer un liderazgo eficaz y proporcionar una mayor satisfacción de las necesidades tanto laborales como personales, siempre y cuando no alteren los objetivos de la biblioteca.

Dentro de la dirección, la comunicación es considerada de gran importancia, ya que el intercambio de información entre jefe(s) y subordinado(s) favorece en gran medida las relaciones humanas y de trabajo, haciendo más viable el logro de objetivos, es decir, la comunicación es un medio eficaz que al fluir adecuadamente une los esfuerzos de todo el personal que labora en ella.

Las vías de comunicación que se dan en la biblioteca, hacen posible que los otros elementos de dirección -motivación y liderazgo- se cumplan eficientemente, por lo que es trascendental que el jefe de biblioteca transmita mensajes verbales o por escrito a sus subordinados para darles a conocer los objetivos, estrategias, programas, políticas, etc.

Por otra parte, para que este proceso sea completo, debe de haber una retroalimentación, por lo que una buena comunicación no se limita a lo que el jefe transmita a sus subordinados, sino que también deberá de existir una comunicación que fluya de abajo hacia arriba, es decir, de subordinado a jefe; así se podrá

determinar si la información que se envía, es comprendida por los empleados. Esta vía de comunicación también servirá para que los trabajadores le hagan llegar al director sus inquietudes, aspiraciones y todo lo relacionado con el funcionamiento de la biblioteca.

Además de lo anterior, el jefe de biblioteca deberá de esforzarse por motivar a sus empleados para lograr una armonía entre los objetivos de éstos y los de la biblioteca y así poder, con una actitud positiva, lograr las metas deseadas.

Un elemento más dentro de la dirección es el liderazgo el cual ha sido tema de estudio por diversos investigadores, los cuales lo han examinado desde diferentes enfoques como son: el estudio de rasgos, el conductual o de comportamiento y el situacional, creándose diferentes teorías, las cuales se analizarán con más detalle en el siguiente capítulo.

CONTROL

Para terminar con las etapas del proceso administrativo dentro de la biblioteca, abordaremos algunos aspectos del control; que es la "mediación de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (27)

El control está estrechamente relacionado con la planeación, a quien le sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para evaluar y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, también para asegurarse que los resultados esperados se vayan logrando; por lo tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. (28)

El proceso de control tiene la finalidad de garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias. Por lo tanto, el proceso de control se compone de varios pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño y corrección de variables. (29)

En una biblioteca, el control es el que coordina todas las actividades, manteniendo el orden y la disciplina en el cumplimiento de los objetivos trazados en la planeación, también, por medio de éste se puede saber si se continúa o no con el plan de trabajo inicial.

"El control proporciona información acerca de cómo se está trabajando para lograr los objetivos de la biblioteca, las estadísticas, estudios de comunidad, aplicación de encuestas, el buzón de sugerencias, etc., todas ellas son importantes herramientas, que nos permiten conocer si se han cumplido los planes establecidos o se adoptan las acciones correctivas apropiadas al suceder una desviación inaceptable, como por ejemplo la insatisfacción de usuarios." (30)

El control es una función del responsable de biblioteca quien se ocupa de supervisar o verificar si las tareas asignadas al personal se están realizando conforme a lo planeado, siguiendo las políticas señaladas y las órdenes impartidas. Todo esto con la finalidad de determinar cualquier tipo de desviación o error y una vez que el responsable conozca el o los problemas podrá repararlos y evitar en lo posible su repetición.

El jefe de biblioteca establece las normas necesarias para evaluar el desempeño, esto le proporcionará información de cómo marchan las cosas dentro de la misma. Estas normas se pueden enfocar, por ejemplo a la producción, servicios, cargas de trabajo, presupuestos, etc., es decir, se inspeccionará que las tareas que están realizando cada uno de los departamentos, estén en función de los objetivos planteados durante la fase de planeación.

En este capítulo nos hemos referido al proceso administrativo, el cual se compone - como ya vimos- de varias etapas, agrupadas de acuerdo a la concepción de diversos autores como Henry Fayol, que maneja 5 fases, Agustín Reyes Ponce propone 6, Robert J. Thierauf 4, etc., se da gran variedad en el número que se maneja; aunque la finalidad es la misma, lograr los objetivos de la organización a través de la planeación, organización, dirección y control. En el presente trabajo se manejan estas 4 etapas, puesto que consideramos que en ellas se resumen los conceptos administrativos.

La biblioteca como en cualquier otra organización, involucra aspectos que van a la par con el desarrollo científico y tecnológico del país. Es por eso que para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales con los que cuenta el organismo, se deben de llevar a cabo, eficientemente, cada una de las etapas del proceso administrativo, todas ellas de gran importancia para el logro de los objetivos.

Dado que el objeto de nuestro estudio es el liderazgo específicamente, pasaremos a detallar la fase de dirección ya que es indispensable que se tenga un claro conocimiento de los factores que influyen e interactúan en el tema a desarrollar.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Albers, Henry H. Principios de organización y dirección: teoría moderna de la administración. México: Limusa, 1974 p. 23-24
2. Taylor, Frederick W. Principios de la administración científica: administración industrial y general. Buenos Aires: El Atenco, 1978 p. 11
3. Idem p. 110
4. Koontz, Harnold y Heinz Weihrich. Administración. 9a. ed. México: McGraw-Hill, 1991 p. 4
5. Terry, George R. Principios de administración. Nueva edición. México: CECSA, 1981 p. 20
6. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas: teoría y práctica. México: Limusa, 1983 p. 26
7. Thierauf, Robert J. Principios y aplicaciones de administración. México: Limusa, 1990 p. 24
8. Brophy, Peter. Management information and decision support systems in libraries. Inglaterra: University press, 1986 p. 2
9. Veaner, Allen B. "Administrative theories, business paradigms and work in the academic library" p. 4 En Advances in library administration and organization. Vol. 9 1991
10. Ibidem
11. Jeevan, Sivaniah. "Leadership role of middle manager in the university library". p. 160 En Herald of library science Vol. 27 (nos. 3-4) 1991
12. Hampton, David R. Administración. 3a ed. México: McGraw Hill, 1991 p. 46-49
13. Hampton, David R., op. cit. p. 63-64

14. Koontz, Harnold. op. cit. p. 37-38
15. Robbins, Stephen. Administración teoría y práctica. México: Prentice-Hall, 1987 p. 35
16. Idem p. 37
17. Fayol, Henry. op. cit. p. 4-6
18. Terry, George R. op. cit. p. 20
19. Koontz, Harnold. op. cit. p. 18
20. Reyes Ponce, A. op. cit. p. 64
21. Thierauf, Robert J. op. cit. p. 23
22. Schermerhorn, J. R. y otros. Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana, 1987 p. 22-23
23. Garza Mercado, Ario. Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de la planeación administrativa para el diseño arquitectónico. México: COLMEX, 1989 p. 21
24. Thierauf, Robert J. op. cit. p. 322
25. Idem p. 325
26. Koontz, Harnold, op. cit. p. 444
27. Reyes Ponce, A. op. cit. p. 355
28. Robbins, Stephen, op. cit. p. 407
29. Koontz, Harnold, op. cit. p. 554

30. Patiño Luna, Beatriz y Blanca Solís V. "El proceso administrativo en la biblioteca universitaria: consideraciones generales". p. 17 En Biblioteca universitaria. Vol. 6 no. 2 (abril-junio, 1991)

CAPITULO II

ELEMENTOS DE LA DIRECCION

ELEMENTOS DE LA DIRECCION

DIRECCION

Dirigir es tan antiguo como la humanidad misma. Encontramos referencias de dirección en las magníficas construcciones erigidas en la antigüedad, en Egipto, Grecia, Roma, Mesoamérica, además de otros lugares, estas construcciones fueron testigos de la existencia de "directores capaces de guiar los esfuerzos de los trabajadores". (1)

En las obras dejadas por los Clásicos, Sócrates declaró que independientemente de la clase de hombres a quienes se pueda dirigir, si se sabe lo que ha de hacerse y se es capaz de conseguirlo, será un buen director. (2)

Con el paso del tiempo, la Revolución Industrial -llevada a cabo a finales del siglo XVIII, trajo consigo grandes cambios en la estructura social de la vida comercial, al ser transferida la habilidad del obrero a la máquina y ser reemplazado el poder del músculo por la potencia del vapor. En el transcurso de los últimos 50 años la dirección ha sido estudiada más a fondo y considerada como una disciplina y como una función específica dentro de una organización.

En la actualidad la dirección es un campo de estudio perfectamente delimitado dentro de la administración, ya que se considera como clave importante para el buen funcionamiento, tanto de una empresa comercial, como de una universidad, centro hospitalario o biblioteca. Sea como fuere, todas estas instituciones tienen en común la función directiva. En todos estos casos existe un grupo cuyo cometido es el de dirigir, que cuentan con el poder y la responsabilidad formal de un directivo, cuya misión es hacer que la institución cumpla con su propósito.

Veamos algunas definiciones de dirección para considerar los elementos que tienen en común:

KOONTZ, HARNOLD Y HEINZ, WEHRICH:

"El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo". (3)

BROW, WARREN:

"La dirección consiste en definir e impulsar un ambiente organizacional interno que permita utilizar los recursos humanos para la consecución de un objetivo". (4)

LLANO CIFUENTES, CARLOS:

"La actividad que puede lograr resultados justos y eficaces de un grupo humano-económico como la dimensión de mando o "liderazgo" adquiere un lugar prevalente". (5)

COHEN, GERALD J.:

"La dirección tiene por objetivo poner en práctica las decisiones adoptadas, enfocar el trabajo de todos los departamentos de la empresa hacia la consecución de los objetivos generales y canalizar los esfuerzos de los distintos individuos de cada sección hacia los objetivos particulares de la misma". (6)

FOURNIES, FERDINAND F.:

"La dirección es lo que uno hace para lograr que otros hagan lo que hay que hacer". (7)

TERRY, GEORGE R.:

"La ejecución (dirección) es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuerzen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos". (8)

Con base en las definiciones presentadas podemos afirmar que cada una de ellas contemplan tres elementos fundamentales:

1.-El manejo de recursos humanos. Se refiere a que, son los subordinados los que se ocupan de ejecutar o llevar a cabo todo tipo de acciones previamente planeadas, coordinadas y controladas por el director del organismo.

3.- La acción de un guía o director para el cumplimiento de todo lo planteado.

2.- Ejecución y cumplimiento de objetivos planteados. Es decir, se deberá de llevar a cabo los objetivos planteados en el proceso de planeación y cuidar que éstos se cumplan en los mejores términos, tanto para la institución como para los empleados.

Entonces, se puede considerar a la dirección como la fase del proceso administrativo en la que se realiza todo lo planeado mediante una autoridad ejercida a base de toma de decisiones y que supone la delegación y el ejercicio de una autoridad. Asimismo, el jefe de la biblioteca se deberá de encargar de fijar objetivos, organizar, dotar las diversas plazas con las personas idóneas, evaluar resultados, establecer comunicación, aplicar la motivación de acuerdo a los recursos humanos con los que cuenta, además de tomar todo tipo de decisiones.(9)

En la biblioteca, la dirección, como elemento del proceso administrativo, también tiene una función específica e importante, puesto que las acciones que lleva a cabo son a través de las personas y no olvidemos que "de todos los recursos con los que cuenta una empresa, el humano es el más rico y el más productivo", (10) pero para que esto se cumpla eficientemente es necesario contar con una buena comunicación, motivación y liderazgo. Estos tres elementos bien ejecutados por el director le ayudarán a llegar al cumplimiento de todo lo planteado. Veamos a cada una de estas partes que hacen una dirección eficaz.

COMUNICACION

El propósito fundamental de la comunicación es integrar las funciones administrativas y relacionar a la institución con su medio externo. Es mediante la comunicación que cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio(11). Cuando surgen problemas en las organizaciones, con frecuencia se encuentra que se debe a una comunicación deficiente.

La comunicación es el medio fundamental de relación entre el responsable y sus subordinados; David Issacs define a la comunicación como: "un proceso dinámico de intercambio de acciones, pensamientos y sentimientos entre las personas que componen la organización, que tienden a compartir, proteger y reforzar algo valioso en las relaciones, aumentando así la calidad y la unión de las mismas durante el transcurso del tiempo".(12)

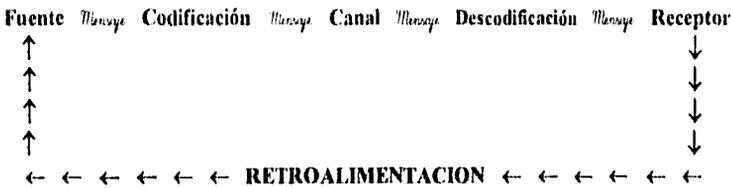
La comunicación no sólo significa intercambio de información sobre aspectos laborales, también sirve para relacionarse con todos los seres vivos.

El proceso de una buena comunicación es condición indispensable para obtener una dirección eficaz, por lo que se deben establecer los canales apropiados en todas las direcciones posibles, así como crear los espacios adecuados en donde el personal pueda manifestar sus ideas o proporcione sugerencias con respecto a su trabajo. En caso de que el organismo tome en cuenta estos requisitos y los lleve a la práctica, seguramente habrá mejoras considerables a los procedimientos acostumbrados y también será una forma de que el personal se sienta más involucrado en sus labores y más comprometido consigo mismo.

PROCESO DE COMUNICACION

El proceso de la comunicación se compone de un conjunto de elementos que se interrelacionan entre si, formando un todo integrado. A continuación se representa gráficamente este proceso, desglosando los elementos que lo integran.

PROCESO DE COMUNICACION



Fuente: Alfères H. Ma. Guadalupe y Gabriel Vázquez. La comunicación en tu empresa. México: Nacional Financiera, Instituto Tecnológico Autónomo de México. p. 8

La fuente o emisor es quien envía el mensaje, puede ser una persona, o varias. El proceso de poner el mensaje en símbolos se llama codificación y los símbolos que se empleen deben tener el mismo significado para el emisor o fuente y para el receptor. El resultado de la codificación es el mensaje, es decir, lo que el emisor quiere comunicar; después de codificar su mensaje, el emisor tiene que buscar un canal o medio para hacérselo llegar al receptor, y para que éste receptor entienda el mensaje que el emisor le mandó, tiene que ser capaz de encontrar el significado e interpretarlo, a ésta parte del proceso se le llama descodificación.

Por último y para que el proceso de comunicación esté completo, se requiere que el receptor le diga al emisor lo que entendió del mensaje, estableciéndose de esta manera la retroalimentación, que puede ser verbal o no verbal.

Comprender este mecanismo es de vital importancia para reducir actitudes negativas que pueden crear barreras durante el proceso de comunicación.

BARRERAS EN LA COMUNICACION

Con frecuencia surgen obstáculos, conocidos como barreras en la comunicación; generalmente, estas deficiencias se dan por falta de claridad en los mensajes emitidos. Esto trae como consecuencia entre otras cosas, que la producción en el trabajo sea deficiente.

Con el fin de evitar la ineficiencia en alguno o varios pasos del proceso de comunicación es conveniente que el jefe de biblioteca recurra constantemente al uso de la retroalimentación, esto es, deberá estar al tanto de cualquier indicio que muestre si está siendo comprendido por sus subordinados respecto a lo que está intentando comunicarles; por ejemplo, después de dar una orden, el jefe de biblioteca puede pedirles que le expliquen con detalle como van a ejecutar la tarea, de esta manera él podrá detectar si hubo error al emitir el mensaje y podrá corregir inmediatamente el mal entendido.

En seguida se dan algunos ejemplos de las barreras más comunes en la comunicación.(13)

Diferentes puntos de vista: Las personas interpretan la misma comunicación desde su experiencia previa, es por esto que, ante un mismo mensaje hay diferentes interpretaciones.

Problemas de lenguaje: Las palabras no siempre significan lo mismo para todas las personas. Es decir, una misma palabra puede tener diferente significado para el que habla, como para el que escucha.

No saber escuchar: Algunas personas tienen dificultad para prestar atención y, cuando se les comunica algo, divagan o piensan en otras cosas.

Exceso de información: Se da más información de lo que las personas pueden recibir.

Falta de tiempo: Esto hace que el responsable no se comunique frecuentemente con sus subordinados.

Emociones: El estado de ánimo tanto del receptor como del emisor influye en la manera de interpretar o de comunicar el mensaje. La manera en que los responsables envíen o reciban los mensajes, tiene una repercusión muy significativa en el ambiente de trabajo y en el desempeño de sus subordinados, puesto que a través de la efectividad de la comunicación ellos podrán influenciar, persuadir y motivar a su personal.

TIPOS DE COMUNICACION O LENGUAJE

Existen tres tipos de comunicación o lenguajes: el oral, el escrito y el no verbal. Veamos una breve explicación de cada uno de ellos.(14)

Lenguaje oral. Este tipo de lenguaje incluye los idiomas expresados verbalmente, además de los expresados con sonidos emitidos por aparatos o máquinas construidas por el hombre.

Lenguaje escrito. Contempla el lenguaje escrito, impreso, pictórico, lectura a través del tacto, etc. Estos lenguajes también podrían llamarse simbólicos, en el sentido de que, por definición éstos son representaciones de ideas, conceptos, cantidades, cualidades, hechos, etc. Una característica es su permanencia en el tiempo y en el espacio, lo que permite su almacenamiento y uso en el futuro.

Lenguaje no verbal (corporal). Esta modalidad del lenguaje muchas veces es inconsciente y se expresa a través de movimientos corporales con movimientos nerviosos y repetitivos, o con todo tipo de gestos y ademanes; los cuales se convierten en lenguajes al ser leídos por otras personas, sobre todo cuando expresamos un estado anímico o alguna peculiaridad personal.

Por lo general estos tres lenguajes suelen mezclarse al establecerse una comunicación entre transmisor y receptor, no importa en que orden ni cómo se establezca esta mezcla, lo que sí es importante es conocerlos y manejarlos lo mejor posible pues a través de ellos podemos expresar nuestros pensamientos y estados de ánimo, así como todo tipo de deseos, afectos, etc.

SISTEMAS O CANALES DE COMUNICACION

Además de los tres tipos de lenguajes que el ser humano usa indistintamente para comunicarse con sus semejantes, también existen dentro de una estructura organizacional tres sistemas o canales de comunicación denominados: comunicación hacia abajo, comunicación horizontal y comunicación hacia arriba.(15)

Comunicación hacia abajo (o comunicación descendente)

Esta comunicación comienza en los niveles superiores de la institución y fluye hasta los niveles inferiores, su finalidad es que los empleados estén bien informados de lo que van a hacer, cómo, dónde y el por qué de dicha actividad a realizar. En una biblioteca, esta comunicación fluye del jefe de biblioteca al personal a su cargo y se manifiesta a través de manuales, notas técnicas, memorándums, etc., también puede ser de manera oral, en reuniones, instrucciones y órdenes directas. Una de las desventajas que se le encuentra a esta forma de comunicación es que, si no se tiene el cuidado de transmitir la información nueva e importante relacionada con los empleados, éstos tenderán a fomentar el rumor y el chisme lo cual hace que una buena parte de la información se pierda o mal interprete por los trabajadores. Sin embargo, no todo es malo, la ventaja que representa esta comunicación sería permitir una participación más eficiente en la organización y en donde los subordinados conozcan lo que se espera de ellos así como los recursos con los que cuenta para desarrollar su trabajo, cada cuándo deben de reportar resultados y a quién van dirigidos, los criterios con los cuales será evaluado su desempeño. etc.

Comunicación horizontal

Esta comunicación es la que tiene lugar entre los empleados y su función es coordinar el trabajo, controlar el poder autoritario, apoyarse entre compañeros y proporcionar información extraoficial, entre otras cosas. En la biblioteca, la comunicación entre miembros del mismo nivel jerárquico ayuda a que una persona se pueda dirigir con más confianza a su compañero. Como desventaja se puede señalar el hecho de que cuando una situación genera interés entran los empleados y la información que tienen es ambigua, incierta o insuficiente, inmediatamente entran en un estado de angustia e inseguridad, estableciéndose un ambiente propicio para

propagar el rumor en la empresa; esto hace que se distorsione y entorpezca mucho más la comunicación entre subordinado y responsable.

Por otro lado, también cuenta con la ventaja de que entre compañeros la comunicación fluye de manera fácil y rápida, y por lo mismo requiere de un mínimo de coordinación para el desempeño de sus labores por parte de los superiores, logrando así que la solución de problemas cotidianos se agilice, sin o con la mínima intervención del jefe inmediato; en general hay un clima de apoyo mutuo entre los subordinados.

Comunicación hacia arriba (o comunicación ascendente)

Se genera a partir del subordinado y va hacia el superior, es decir, la comunicación del fondo a la cima de la organización. Su objetivo principal es que los jefes o responsables se mantengan bien informados de lo que sucede en su organismo, pues de ello depende que las decisiones del responsable sean adecuadas y oportunas. La desventaja consistiría en que el jefe aplicara la política de puertas cerradas para el subordinado, dicha acción haría imposible este tipo de comunicación. Como ventaja se puede mencionar que cuando los empleados se comunican de manera abierta y espontánea con sus superiores; suelen proporcionar datos suficientes sobre su desempeño, problemas, y todo tipo de opiniones sobre las actividades que realiza.

Cualquier canal o sistema de comunicación que elija el jefe de la biblioteca ya sea el ascendente, descendente u horizontal es bueno, siempre y cuando lo conozca bien, pues de ello dependerá su buena aplicación e inclusive si las necesidades de comunicación de la biblioteca requieren de una mezcla de cualesquiera de ellos, también se puede hacer, lo importante es no perder de vista el establecimiento de la comunicación eficaz entre todos los miembros de los distintos niveles jerárquicos que existan en la biblioteca.

Aparte del buen conocimiento y aplicación de la comunicación en la biblioteca también es necesario que el jefe conozca la importancia que a su vez tiene la motivación dentro de la organización, por tal motivo a continuación se abordarán algunos aspectos de la motivación, la cual, como ya se mencionó, también forma parte de la dirección, además de la comunicación y el liderazgo.

MOTIVACION

Toda institución está compuesta por seres humanos y depende de la participación de cada uno de ellos para que se logre el cumplimiento de los objetivos. Con frecuencia en las organizaciones se dan casos de empleados con ciertas capacidades o habilidades y que sin embargo, no son productivos; también se puede dar el caso contrario, es decir, que los trabajadores no demuestren gran talento, y que a pesar de ello, se destacan por ser más productivos que los primeros. La respuesta a estas dos situaciones la encontramos en la motivación, es decir, "la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de las organizaciones, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual". (16)

PROCESO DE MOTIVACION

La motivación funciona y se desarrolla a través de etapas, los cuales siguen un proceso que se finaliza cuando el individuo logra la satisfacción de la necesidad manifestada al principio.(17)

PROCESO DE MOTIVACION

1. Etapa	Necesidad Insatisfecha
2. Etapa	Surgimiento de la tensión
3. Etapa	Activación de los impulsos
4. Etapa	Conducta orientada
5. Etapa	Satisfacción de la necesidad
6. Etapa	Reducción de la tensión

1.-Necesidad insatisfecha: Es una carencia que bien puede ser de orden físico, psicológico, social o espiritual. Dicha necesidad desencadena el proceso de motivación porque la persona desea obtener lo que no tiene.

2.-Surgimiento de la tensión: El sentir una necesidad insatisfecha hace aparecer un malestar (tensión) en la persona y esto hace que se manifieste el deseo de satisfacerla.

3.-Activación de los impulsos: En esta etapa hay un aumento de energía canalizada en deseos y proyectos, lo que favorece al sujeto para llevar a cabo las acciones necesarias para la satisfacción de su necesidad.

4.-La conducta orientada: Hace que la persona controle hasta cierto punto sus impulsos y deseos, adoptando una conducta dirigida a lograr sus objetivos planteados.

5.-Satisfacción de la necesidad: Se lleva a cabo cuando el sujeto logra alcanzar la meta que se planteó.

6.-Reducción de la tensión: Esto ocurre cuando la persona deja de sentir la necesidad, y con esto se cierra el proceso de la motivación. El proceso se reiniciará nuevamente hasta que el individuo vuelva a sentir la necesidad de lograr otras metas.

Con el fin de retomar los seis pasos del proceso de motivación; se presenta un ejemplo de como se podría dar en una persona que trabaja en una biblioteca.

Ejemplo.

Un bibliotecario desea obtener un ascenso (necesidad insatisfecha), pues él se siente capaz de asumir mayor responsabilidad esto se debe, a que ha recibido suficiente capacitación, por lo tanto, domina perfectamente su puesto actual y conoce las funciones del puesto al que aspira (Jefe de sección), por tal razón se siente insatisfecho de su situación actual (surgimiento de la tensión). Ahora este bibliotecario siente grandes deseos por ocupar el nuevo puesto y su energía la orienta a la elaboración de planes para lograr su objetivo (activación de los impulsos). En seguida pone en práctica lo planeado, que bien puede ser, poner más empeño en su trabajo, quedarse más tiempo del establecido en su jornada laboral, comentar con su jefe sus deseos de promoción, etc. (conducta orientada). Después de un tiempo el empleado logra su propósito y con ello desaparece la necesidad

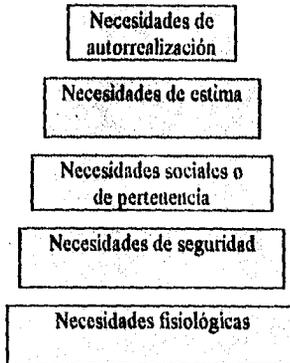
(satisfacción de la necesidad), junto con la tensión ya que, ahora él se encuentra satisfecho de su esfuerzo (reducción de la tensión).

TEORIAS DE MOTIVACION

Existen diversas teorías respecto a este tema, la teoría expuesta por A. H. Maslow es probablemente una de las más aceptadas, es conocida por la Jerarquía de Necesidades y se enfoca en la naturaleza de las necesidades del individuo, así como las relaciones recíprocas entre ellas. (18)

1. Teoría de Jerarquía de Necesidades

Para explicar su teoría, Maslow, ideó una pirámide donde propuso la existencia de una jerarquía de necesidades:



Fuente: Halloran, Jack. Relaciones humanas :Técnica de dirección. España: Hispano Europea, c1982 p.143

a. **Necesidades fisiológicas:** Comprende las necesidades primarias: comer, beber, dormir, abrigarse, etc.

b. **Necesidades de seguridad:** Se refiere a sentirse libre de daños físicos y emocionales: por ejemplo, cualquier enfermedad (física o emocional), sentir que tiene seguridad en el trabajo, etc.

c. **Necesidades sociales o de pertenencia:** Como por ejemplo, el amor, la amistad, la aceptación y el sentir que pertenece a un grupo.

d. **Necesidades de estima:** Respeto, autoestima, status, reconocimiento, etc.

e. **Necesidades de autorrealización:** Desarrollo personal e integral.

La Jerarquía de Necesidades, consiste en que el sujeto lucha en primer lugar por satisfacer las necesidades de más bajo nivel antes de intentar satisfacer las del nivel más alto.

"Abraham H. Maslow usó el concepto básico de necesidades humanas para desarrollar su modelo de jerarquía de necesidades, que es a partir del cual se desarrollan diversas teorías de motivación de personal,"(19) entre las que están:

2. La Teoría de los Dos Factores, De Higiene-Madurez o De Higiene-motivación

Fue desarrollada por Frederick Herzberg. Entre los descubrimientos más interesantes de la investigación de Herzberg es que las cosas que causan insatisfacción en los trabajadores son, exactamente, las opuestas a las cosas que les causan satisfacción. Según Herzberg, las cosas que satisfacen a los trabajadores son de naturaleza completamente distinta de aquellas que no les satisfacen. Los factores o relaciones del trabajo que provocan unas u otras son claramente diferentes. Algunos factores que él considera como satisfactorios e insatisfactorios son los siguientes:

INSATISFACTORIOS: La política administrativa de la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, el salario.

SATISFACTORIOS: Los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí y la responsabilidad.

La implicación principal de esto es darse cuenta de que la eliminación de un elemento insatisfactorio no proporciona una satisfacción automática.

Herzberg, sostiene que los factores de insatisfacción del trabajo no tienen influencia como motivadores de un alto rendimiento; considera que son los factores de satisfacción los que realmente tienen influencia como motivadores para conseguir niveles más elevados de realización en el personal.

3. La Teoría X y la Teoría Y, de McGregor.

De acuerdo a esta teoría, la estructura de las organizaciones se fundamentan en ciertas suposiciones sobre la naturaleza y motivaciones humanas. La **teoría X** parte de que la mayoría de las personas consideran el trabajo como algo intrínsecamente desagradable, no tienen ambiciones, no les gustan las responsabilidades y prefieren ser dirigidas, no son creativas a la hora de resolver problemas y quieren seguridad sobre todas las demás cosas. Los administradores que aplican esta teoría organizan sus instituciones con muchos niveles jerárquicos, en donde planifican, deciden y controlan lo que hace cada persona.

El mismo autor, presentó otra teoría alternativa a la anterior, la **teoría Y**, la cual parte de que la gente no es perezosa o irresponsable por naturaleza, y que un trabajador debidamente motivado es capaz de dirigir sus propios esfuerzos para lograr las metas previstas. Los responsables que aceptan esta teoría, hacen extensiva la información y las responsabilidades a los niveles inferiores, explicando a sus trabajadores las razones por las cuales tienen que hacerse las cosas, asumiendo que tienen el interés, el deseo y la voluntad de hacerlas. Estos jefes emplean una parte de su tiempo para discutir los problemas con los trabajadores y en pedirles ideas o sugerencias que puedan mejorar los métodos de trabajo.

4. La Teoría de Expectativas; de Victor Vroom.

Define la motivación como el proceso que guía a la persona en la elección entre diferentes alternativas de actividad voluntaria. En esta teoría se sostiene que la mayor parte de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y están, por lo tanto, motivados. Es decir, la teoría establece que la tendencia para actuar, en cierta forma, depende de qué tanto está convencida la persona de que sus acciones la conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo es este último para ella. La lógica de la teoría es que toda persona se esforzará por

cumplir con las conductas que cree que la llevarán a obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Los elementos básicos de esta teoría son elección, expectativa, preferencia e instrumentalidad. En donde : (20)

La **elección** es la libertad del individuo para elegir su conducta entre varias posibilidades.

La **expectativa** es una medida subjetiva de qué tanto la persona piensa que es posible el logro de lo que se planteó.

La **preferencia** es la atracción que la persona siente por las recompensas que puede recibir por su comportamiento.

La **instrumentalidad** es el vínculo entre desempeño y premio, es decir, en qué medida el individuo cree que cierto nivel de rendimiento lo llevará a obtener los resultados deseados.

Lograr la satisfacción de una necesidad no es fácil, por lo que en muchas ocasiones el contar con un buen liderazgo es fundamental; ya que, parte del trabajo del líder consiste en buscar estrategias que permitan llevar a los subordinados a la satisfacción de sus necesidades. A continuación se describen los elementos que componen el liderazgo, así como en que consiste y cuales son sus teorías.

LIDERAZGO

DEFINICION

Desde la antigüedad muchos hombres en sus escritos hacían alusión a un líder o persona que guía, como por ejemplo, Quintiliano*1 y Longino*2 creían que "el hombre bueno que habla bien podía dirigir los destinos de la política y el comercio" y Aristóteles*3 que en su Retórica propuso "medios para persuadir a los demás valiéndose de pruebas éticas, de la lógica o mediante el uso de la emoción". (21)

El interés por el liderazgo, ha existido desde tiempos remotos pero, se convirtió en tema central de los investigadores a partir de la Primera Guerra Mundial; desde entonces muchos estudios se han desarrollado intentando encontrar las causas en que se fundamenta, así como los factores y características que presenta en condiciones específicas.

Antes de pasar a enunciar algunas de las diversas investigaciones realizadas, veamos algunas definiciones del liderazgo con el fin de unificar los elementos básicos que cada uno de los autores citados maneja.

KOONTZ, HARNOLD Y HEINZ WEHRICH.

"es una influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales". (22)

JEEVAN, SIVANAIAH.

"es el proceso de influir en las actividades que un individuo o grupo realiza en función de conseguir ciertos objetivos a partir de una situación dada". (23)

¹Quintiliano, Marco Fabio. Retórico hispanolatino (30 - 100 d. C..)

²Longino, Casio. Retórico griego (213 - 273 a. C.)

³Aristóteles. Filósofo griego (384 - 322 a. C.)

HODGETTS, RICHARD Y STEVEN ALTMAN.

"es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas". (24)

LLANO CIFUENTES, CARLOS.

"es la habilidad de lograr que otras personas hagan lo que no desean hacer, y que les agrade hacerlo". (25)

DAVIS, KEITH Y NEWSTOR, JOHN W.

"liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos". (26)

Estas definiciones muestran tres elementos importantes:

INFLUENCIA. Acción y efecto de influir en una o varias personas. Es decir, es la atracción que el líder ejerce sobre sus subordinados, con un propósito específico.

GRUPO. Conjunto de personas, dos o más, unidas con un fin determinado y que interactúan entre sí, para alcanzar la satisfacción de objetivos, tanto a nivel grupal como individual.

METAS Y OBJETIVOS. Es el fin al que se dirigen las acciones o deseos de la(s) persona(s). Se definen los propósitos de un determinado grupo de personas y todos se esfuerzan por llegar a él.

Por lo tanto, podemos entender el liderazgo como la habilidad de una persona para influir sobre los miembros de un grupo y para alcanzar los objetivos planteados, ya sea de la biblioteca o de cualquier otra institución o persona.

El liderazgo exitoso, puede significar la diferencia en el éxito o fracaso en el logro de los objetivos de una organización, de ahí la importancia que tiene el líder en el desarrollo de una institución.

Debido a que a menudo se confunde al líder con el administrador, se exponen algunos conceptos entre estas dos concepciones.

EL LIDER Y EL ADMINISTRADOR

El administrador es asignado por la organización por lo que tiene un poder legítimo y una autoridad formal; mientras que el líder puede ser designado o emerger del grupo y el poder que recibe se lo proporcionan sus subordinados, llegando a realizar acciones que van más allá de la autoridad formal. Al administrador se le exige que organice y elabore planes de acción, mientras que la tarea más importante del líder es despertar el entusiasmo en el grupo y guiarlos hacia la meta deseada. (27)

El verdadero líder tiene un auténtico interés por las personas, estimula el desarrollo y exhorta al mejoramiento de las características de los demás, en cambio la mayoría de los administradores, saben utilizar eficientemente a la persona pero no se interesan en su desarrollo personal. (28)

El liderazgo puede ser considerado como un modo concreto de realizar "una parte" del quehacer directivo, la parte que se ocupa de "mover" la organización.

Muchas veces en una organización formal, el líder es impuesto de acuerdo a una posición jerárquica, sin embargo esto no lo hace ser líder, ya que sólo está cubriendo una sola característica, la autoridad, pero es necesario cubrir otros factores esenciales como son:

- a.- Utilizar la *autoridad* eficientemente y de manera responsable.
- b.- Saber *motivar* a las personas, según la ocasión y la situación.
- e.- Habilidad para *inspirar* a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto planteado.
- d.- Ser capaz de aplicar un *estilo de liderazgo* de acuerdo al ambiente que lo rodea, que responda a las necesidades de la organización y del subordinado. (29)

El líder debe tener ciertos rasgos comunes en el ambiente de una biblioteca como la "competencia en el trabajo, habilidad para planear, habilidad para comunicarse y escuchar, para aceptar responsabilidades, autodisciplina, paciencia, deseos de lograr los objetivos de la biblioteca, actitud positiva y sincera hacia los subordinados, así como en su bienestar"(30), realizar todo con entusiasmo, tener una visión y percepción clara de los objetivos de la institución donde se encuentra inmersa la biblioteca; requiere de inteligencia, imaginación, experiencia y don de mando, entre otras cosas.

El jefe de biblioteca como líder que es, deberá de cubrir estas cualidades, además de estar bien preparado para actuar con justicia y resolución; tener una idea clara de la función de la biblioteca dentro de la sociedad y contar con un amplio criterio para percibir las necesidades inmediatas de los empleados y usuarios.

En resumen, se pueden simplificar todas estas cualidades en tres tipos de habilidades que debe poseer el líder:

Habilidades técnicas: Se refiere a la habilidad y capacidad que tiene una persona sobre cualquier tipo de proceso o técnica. Esta facultad es el requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo.

Habilidades humanas: Es la capacidad para trabajar eficientemente con las personas y lograr que se lleve a cabo el trabajo de equipo.

Habilidades conceptuales: Habilidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relación de ideas. Es la capacidad para la organización y elaboración de planes de acción en un grupo. (31)

Las habilidades conceptuales se relacionan con ideas, en tanto que las habilidades humanas concierne a las personas y las habilidades técnicas a las cosas.

Se ha visto de manera general lo que es un líder, sus funciones y los factores que influyen para ejercer un liderazgo eficaz. Estas concepciones se han desarrollado con base a los muchos estudios que se han llevado a cabo a través del tiempo, las mismas que se han preocupado por buscar y encontrar el factor determinante de un liderazgo eficaz. Gracias a estas investigaciones se desarrollaron varios enfoques de liderazgo y con ellos diversos estilos de dirigir. En el siguiente capítulo se ilustran

los principales estilos de liderazgo con la idea de hacer notar sus contrastes o diferencias, así como observar su evolución y desarrollo de acuerdo a tres variables en las que cada investigador le da un valor especial: el líder, los subordinados y la situación.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Haimann, Theo. Técnicas de dirección de empresas: dirección y gerencia. 2a ed. Barcelona: Hispano-Europea, 1970 p. 6
2. Ibidem
3. Koontz, Harnold y Heinz Weilrich. Administración. 9a. ed. México: McGraw-Hill, 1991 p. 4
4. Brow, Warren B. Dennis J. Moberg. Teoría de la organización: enfoque integral: México: Limusa, 1991 p. 435
5. Llano Cifuentes, Carlos. Análisis de la acción directiva. México: Limusa, 1992 p. 225
6. Cohen, Gerald J. La naturaleza de la función directiva. España: Diaz de Santos, 1991 p. 257
7. Fournies, Ferdinand F. Técnicas de dirección de personal: cómo instruir para aumentar el rendimiento. Madrid: McGraw-Hill, 1991 p. 14
8. Terry, George y Stephen G. Franklin. Principios de administración. México: Compañía Editorial Continental, 1991 p. 342
9. Druker, Peter. Gestión dinámica: lo mejor de Peter Druker sobre management. Barcelona: Hispano-europea, 1981 p. 34
10. Llano Cifuentes, Carlos. op. cit. p. 226
11. Koontz, Harnold. op. cit. p. 549-522
12. Issac, David. Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos. Pamplona: EUNSA, 1987 p. 251

13. Halloran, Jack . Relaciones humanas: técnicas de dirección. España: Hispano-europea, 1982 p. 51-60
14. Soria, Victor M. Relaciones humanas teoría y casos: curso de comportamiento en la organización. México: Limusa, 1980 p. 205
15. Fournier, Ferdinand F. op. cit p. 41-42
16. Alférez H. Ma. Guadalupe y Gabriel Vázquez. Motiva a tus empleados. México: Nacional Financiera, ITAM, 1992 p. 8
17. Ibidem
18. Thierauf, Robert J. et al. Principios y aplicaciones de administración. México: Limusa; Noriega, 1990 p. 498
19. Calva González, Juan José. La motivación del personal: análisis de las teorías generales y el aspecto motivacional del personal del sistema bibliotecario de la UNAM. México: J. J. Calva González, 1988 p. 13
Tesis (Licenciatura en Bibliotecología) Universidad Nacional Autónoma de México.
20. Alférez H. Ma. op. cit. p. 20
21. Totela Myers, Michele y Gail E. Mzyeres. Administración mediante la comunicación: enfoque organizacional. México: McGraw-Hill, 1983 p. 174
22. Koontz, Harnold op. cit. p. 496
23. Jeevan, Sivanaiah. "Leadership role of middle manager in the university library" p. 160 En Herald of library science V.17 (nos.3-4), 1991
24. Hodgetts, Richard y Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana, 1986 p. 197-198
25. Llano Cifuentes, Carlos. "Liderazgo: del remo a la partitura" p. 40 En Istmo no. 190 (sep-oct, 1992)

26. Davis, Keith y Newstrom, John W. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill, 1988 p. 166
27. *Ibidem*
28. Newman, James. Como llegar a la cumbre de las empresas. México: Limusa, 1992 p. 219
29. Koontz, Harold. op. cit. p. 497-498
30. Jeevan, Sivanainh. op. cit. p. 163
31. Davis, Keith. op. cit. p. 161-167

CAPITULO III

ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILOS DE LIDERAZGO

ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

Los primeros estudios para comprender el liderazgo se enfocaron en un sólo elemento, el líder; posteriormente los estudios se fueron formulando en torno a los seguidores y a la tarea realizada por ellos; más recientemente, algunos investigadores consideraron como un elemento determinante para un liderazgo eficaz, la situación. Sin embargo, a través de muchos estudios, los investigadores han llegado a ponerse de acuerdo en la influencia de estas tres variables en cada uno de los estilos de liderazgo. De tal manera, que el tipo de estilo aplicado estará determinado en función del peso que el investigador le dé a la variable seleccionada.

Dentro del liderazgo son consideradas tres variables que se afectan entre sí y que determinan el estilo empleado por el líder; dichas variables son las siguientes(1):

El líder, en cuanto a sus características personales. Es decir, la conducta del líder estará influenciada por su propia personalidad, conocimiento y experiencia; así como en la atención que le preste a las necesidades de sus subordinados.

Los seguidores, en cuanto a sus características, aptitudes y necesidades. Se considera de los seguidores, las variantes de su personalidad, así como las expectativas de cada uno de ellos, sobre todo en cuanto a independencia y la capacidad de asumir responsabilidades.

La situación, comprende la naturaleza de la organización, su propósito y estructura. Esto básicamente se refiere al grado de claridad y estructuración de la tarea en un ambiente estable. Comprende también las características del grupo de trabajo.

De acuerdo a estos tres elementos se elaboraron diferentes estilos del liderazgo, los cuales representan los principios y actividades en la práctica de dirigir, y varía según la motivación, o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas; sin embargo, es común que en la práctica estos estilos se mezclen entre sí. A continuación se hace un desglose de las diferentes teorías que han surgido a través

del tiempo, haciendo alusión a las teorías primitivas, para después pasar a los diversos enfoques que se han desarrollado sobre liderazgo.

PRIMERAS TEORIAS DEL LIDERAZGO

A las primeras teorías del liderazgo se les conoce como teorías primitivas. De las cuales, podemos distinguir las siguientes(2):

Teoría del enfoque hereditario. En esta teoría se afirma que los líderes nacen, no se hacen y que no adquieren la capacidad de dirigir, sino que la heredan. Un ejemplo de ello son las monarquías, en donde el primogénito se convertía en príncipe heredero y después en rey.

Teoría de las características físicas. Expuesta por W. H. Sheldon quien se ocupó de investigar la estructura corporal de los líderes, en cuanto a su personalidad y conducta.

Teoría del adiestramiento. Este enfoque se basa en el supuesto de que las características del liderazgo no son del todo innatas, sino adquiribles mediante el aprendizaje y la experiencia. Luego entonces, todos podríamos ser adiestrados como líderes.

Estas teorías nunca fueron comprobadas científicamente y con el tiempo se descartaron para dar paso a estudios más formales y sistemáticos sobre el tema, sin embargo sirvieron de base y motivación para que los estudiosos se interesaran en el tema y continuaran investigando sobre el liderazgo desde diversos puntos de vista. A la fecha, no existe ninguna teoría sobre liderazgo que se acepte universalmente, pero si se puede hablar de tres enfoques fundamentales.

PRINCIPALES ENFOQUES EN EL LIDERAZGO

Los enfoques en donde se han desarrollado los estilos de liderazgo más conocidos son:

A. EL ENFOQUE DE RASGOS: En las primeras investigaciones se intentó identificar al líder por medio de rasgos.

B. EL ENFOQUE CONDUCTUAL: los estudiosos se abocaron a desarrollar investigaciones en las que se pretendía identificar el comportamiento personal y relacionarlo con el liderazgo.

C. EL ENFOQUE SITUACIONAL: En donde se plantea que existen determinadas situaciones, las cuales influyen en la eficiencia del liderazgo.

Gráficamente, tenemos que:

	ESTUDIARON	PARA
LOS INVESTIGADORES DE RASGOS	----- CARACTERISTICAS PERSONALES	----- SEPARAR LOS LIDERES DE LOS QUE NO LO SON
	ESTUDIARON	AFECTA
LOS INVESTIGADORES DE LA CONDUCTA DE LOS LIDERES	----- LA FORMA EN QUE EL COMPORTAMIENTO DE LOS LIDERES	----- AL DESEMPEÑO Y SATISFACCION DE SUS SEGUIDORES
	ESTUDIARON	DETERMINAN
LOS INVESTIGADORES DE LAS SITUACIONES	----- LA MANERA EN QUE LAS CONDICIONES DEL MEDIO LABORAL	----- EL ESTILO DE LIDERAZGO A UTILIZAR

A continuación se explica con más detalle estos enfoques y se describen las teorías de liderazgo que albergan cada uno de ellos.

ENFOQUE DE RASGOS EN EL LIDERAZGO

El primer esfuerzo sistemático de los investigadores por entender el liderazgo surgió de la necesidad de identificar los rasgos o características que distinguen a los líderes de éxito, de los líderes fracasados. Esta teoría se consideró como una especie de patrón a seguir para determinar si una persona era o no un líder dentro de la organización.

Fueron muchos los investigadores que intentaron descubrir las características de los líderes, como Davis Keith quien señaló que los rasgos principales a considerar son la inteligencia, madurez, generosidad, motivación y una actitud orientada hacia las relaciones humanas. Por otro lado, Byrd analizó las teorías de rasgos hasta 1940 y descubrió que sólo 5 de los 100 rasgos identificados en los estudios eran comunes en 4 o más investigaciones. Otro investigador, que sin duda es el que más sobresale por sus estudios sobre esta teoría es Ralph M. Stogdill; quien de acuerdo a una serie de encuestas, logró definir varias de las características y actitudes atribuidas a los líderes. En sus conclusiones generales, resumió cinco puntos de referencia para identificar las características del líder(3), estos son:

- 1. Inteligencia y erudición.** Los líderes más inteligentes se desempeñan mejor en tareas académicas, poseen mayor criterio y habilidad en la toma de decisiones.
- 2. Rasgos físicos.** Los resultados no dieron mayor importancia en considerar la estatura, peso, fuerza y otras cualidades para determinar un liderazgo efectivo.
- 3. Personalidad.** Para los líderes no hay un modelo de personalidad, sino que cada uno posee una identidad distintiva que es influyente e importante en el liderazgo.
- 4. Condición social y experiencia.** Los líderes deberán de poseer habilidades interpersonales y habilidades administrativas. En cuanto a la condición socioeconómica y la educación del líder, se concluyó que estos aspectos pueden ser condiciones de ventaja para el liderazgo.
- 5. Orientación hacia la tarea.** Los líderes podrían caracterizarse por la necesidad de asumir responsabilidades, así como llevar a cabo tareas específicas.

Otro de los investigadores de esta teoría fue Edwin Ghiselli, quien señaló correlaciones importantes entre la eficacia del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidades de supervisión, iniciativa y seguridad en sí mismo.

A pesar de los diversos estudios que se han llevado a cabo sobre este enfoque de liderazgo, aún hay controversia en cuanto a definir cuales son los rasgos primordiales en el líder; sin embargo los más aceptados son: "inteligencia, iniciativa, imaginación, entusiasmo, optimismo, individualidad, valor, originalidad, receptividad, capacidad de comunicación, sentimiento de lealtad, personalidad, comprensión humana, capacidad supervisora y confianza en si mismo". (4)

Sin embargo, no se llegó a confirmar el peso específico de ninguno de los rasgos mencionados, llegando a la conclusión de que ninguno de ellos es realmente esencial y que muchos que no son líderes, pueden poseer la mayoría de estas características. Por tal razón, muchos especialistas de la materia han vuelto su atención a la forma de ser y actuar del líder frente a sus subordinados, dando a las nuevas investigaciones un enfoque conductual.

ENFOQUE CONDUCTUAL O DEL COMPORTAMIENTO

Los resultados anteriores llevaron a los investigadores a estudiar la conducta propia de algunos líderes efectivos, es decir, en vez de intentar descubrir la naturaleza de esos líderes, los investigadores trataron de averiguar qué hacían y cómo lo hacían. Los estudios realizados se centraron en conocer las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo. Las teorías agrupadas en este enfoque desarrollaron dos líneas de acción: La atención del líder por el trabajo (producción) y la preocupación del líder por las relaciones humanas (personas). (5) Con base a este enfoque, algunos investigadores desarrollaron sus estudios sobre la mejor manera de lograr un liderazgo eficaz; las teorías más conocidas que surgieron de estas investigaciones son:

- Estilo de liderazgo basado en la autoridad.
- Los cuatro sistemas de administración de Likert.
- La rejilla gerencial de Blake y Mouton.
- El liderazgo como un continuo.

ESTILO DE LIDERAZGO BASADO EN LA AUTORIDAD

Dentro de las primeras investigaciones del liderazgo con una tendencia orientada hacia la conducta, se encuentra la presentada por Ronald Lippitt y Ralph White quienes clasificaron los estilos de liderazgo en autocrático, democrático y de rienda suelta (o *laissez-faire*), esto lo hicieron basándose en la autoridad que tienen los líderes y en como la utilizan.

Entre los estudios que realizaron, se encuentra el que se aplicó a diferentes clubes de coleccionistas, cuyos miembros eran niños de 10 años de edad, los cuales fueron sometidos a los tres estilos de liderazgo antes mencionados. En el estudio se examinó las conductas emprendedoras de los niños, dejando al desempeño como aspecto secundario.

De los resultados obtenidos se concluyó que en los grupos dirigidos por el liderazgo de *laissez-faire*, eran desastrosos, había confusión entre los subordinados en cuanto a los objetivos a seguir y esto hacía que su desempeño se viera disminuido y descuidado. Mientras que el líder que aplicaba un estilo autocrático lograba mayor producción del grupo, pero en cuanto el líder se ausentaba el grupo se volvía apático y poco productivo; se crearon conflictos, y presentaron un marcado ausentismo. Por otro lado, los grupos dirigidos democráticamente no necesitaban de supervisión constante por parte del líder, quien los guiaba hacia una conducta más cooperativa y amistosa, logrando un aumento considerable en la producción. (6)

Con esto White y Lippitt intentaron demostrar que a "diferentes estilos de liderazgo corresponden reacciones diferentes en el grupo" (7). Concluyendo que el liderazgo con un enfoque democrático tiende a dar como resultado actitudes más positivas de los subordinados que con el estilo autocrático o de *laissez-faire*. A continuación se resumen los tres estilos a que llegaron los autores de esta teoría.(8)

- **El líder autocrático.** Es aquel que ordena y espera el cumplimiento de la ordenada, y todas las actividades se llevan a cabo de acuerdo a su criterio .

- **El líder democrático o participativo.** Es el líder que permite al subordinado gozar de un alto grado de participación, ya que así está más involucrado en los objetivos de la organización y por lo mismo su responsabilidad para con ella es mayor.

- **El Estilo de rienda suelta o laissez-faire.** En este caso el líder utiliza muy poco su autoridad, por lo que concede a sus subordinados un alto grado de libertad.

Si se aplicaran estos estilos a los jefes de las bibliotecas, tendríamos como líder autocrático aquel que por sí solo, organiza y determina lo que debe hacerse, así como la manera en que se habrán de realizar las actividades y tareas de la biblioteca, sin permitir ninguna sugerencia de los subordinados para mejorar el servicio, agilizar rutinas y procedimientos, etc. El líder democrático será aquel que forme equipo con su personal, permitiéndoles una participación y una comunicación abierta en la toma de decisiones, aceptando entre él y los subordinados las sugerencias que se aporten para el mejor funcionamiento de la biblioteca. Y por último, cuando el jefe sólo se ocupa de realizar las actividades mínimas necesarias para que funcione la biblioteca, sin importar las necesidades reales de servicio, ni la de sus subordinados, a los cuales les da mucha libertad de acción, se considera que aplica un liderazgo laissez-faire.

LOS 4 SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE LIKERT

En la Universidad de Ohio se desarrollaron una serie de estudios en torno al liderazgo, el principal objetivo era tratar de determinar el comportamiento del líder en las organizaciones. Los investigadores sugirieron dos principales conductas, a las que se les llamó: Estructura de iniciación la cual se refiere a la conducta del líder dirigida a establecer las relaciones entre los miembros del grupo, es la forma de organizar y conducir a los subordinados; y de consideración, que está relacionada con una conducta de amistad, respeto y confianza entre el líder y los subordinados(9). Si se grafican los estilos de liderazgo de acuerdo a estas dos conductas, se tiene:

Estilos de liderazgo estudiados en la Universidad de Ohio

C O N S I D E R A C I O N	ALTA	POCA ESTRUCTURA Y MUCHA CONSIDERACION	MUCHA ESTRUCTURA Y MUCHA CONSIDERACION
	BAJA	POCA ESTRUCTURA Y POCA CONSIDERACION	MUCHA ESTRUCTURA Y POCA CONSIDERACION
		ESTRUCTURA INICIADORA ALTA	

Fuente: Stoner, James A. y Charles. Wanker. *Administración* 3a ed. México: Prentice-Hill, 1989 p. 511

Simultáneamente a las investigaciones realizadas en la Universidad de Ohio, se llevo a cabo otra en la Universidad de Michigan, bajo la dirección de Rensis Likert. Su objetivo era identificar las conductas de los líderes. En éste estudio se identificó que los grupos más productivos de trabajo tendían a contar con líderes que estaban orientados a los empleados y no a la producción. Llegaron a la conclusión de que los líderes que se centaban en los empleados eran mejores que los líderes que centaban su atención en la producción.

Muchos investigadores, interpretaron como estilo de liderazgo las dos dimensiones básicas del comportamiento que proporcionaron estos estudios, a los que llamaron, "orientación al empleado" y "orientación a la producción".

Con base en estas dimensiones fue presentado un modelo de liderazgo conocido como los 4 sistemas de administración de Likert. El modelo lleva un orden que va del liderazgo centrado en el superior, al liderazgo centrado en los subordinados, señalando 4 formas o sistemas de liderazgo que ejemplifican el comportamiento de los líderes: (10)

- 1.- Explotadora-autoritaria
- 2.- Benevolente-autoritaria
- 3.- De consulta
- 4.- Participativa de grupo

El sistema 1 es altamente estructurado, el 4 es democrático-participativo; y los sistemas 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema 4. Para ilustrar esta teoría, a continuación se presenta de una manera descriptiva, la actitud del líder, la motivación de los subordinados y la interacción entre ambos en cada uno de los 4 sistemas de administración planteadas por Likert.

Tabla descriptiva de los 4 sistemas de Likert

	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
ACTITUD DEL GERENTE	No hay confianza en los subordinados.	Cierta consideración, algo paternalista.	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes.	Confianza absoluta en sus subordinados
MOTIVADORES DE LOS EMPLEADOS	Terror, amenazas, dinero.	Más recompensas que castigos.	Recompensas y castigos por igual, hay más participación.	Mucha Participación e interés por los empleados.
INTERACCION LIDER-SUBORDINADO	Muy escasa.	Escasa, el clima es de cautela por ambas partes.	Moderada.	Intensa y abierta.

Como se muestra, el primer sistema se caracteriza por la falta de confianza hacia los subordinados, los cuales reciben más amenazas y castigos que recompensas; se desarrollan en un ambiente donde la comunicación es mínima; el jefe ordena las tareas que habrán de realizarse. El lado opuesto es el cuarto sistema, en donde se tiene un alto grado de confianza al subordinado, las recompensas se basan por el grado de participación del grupo; existe más interacción entre los superiores y los subordinados, por lo que la comunicación es abierta. Los dos sistemas que se encuentran en medio de estos dos extremos pueden considerarse dentro de un nivel medio; las acciones se desarrollan de una manera moderada.

Si ejemplificáramos estos sistemas con los jefes de biblioteca tendríamos las siguientes situaciones:

-Los jefes que operan el **sistema 1** son autoritarios y tratan de explotar a sus subordinados. Lo único que les interesa es que la biblioteca proporcione los servicios y que el subordinado cumpla con las tareas asignadas, no presenta ningún interés en las relaciones humanas.

-Los que siguen el **sistema 2** también son autoritarios pero de un modo paternal, el jefe de biblioteca mantiene un control estricto y nunca delega responsabilidad en sus subordinados.

-Los que aplican el **sistema 3** . Emplean un estilo consultativo, piden y reciben de los trabajadores participación en la toma de decisiones, pero se reservan el derecho de decir la última palabra.

-Y por último los jefes de biblioteca que eligen el **sistema 4**. Tienen completa confianza en su personal, crean un clima de participación total, de tal manera que el líder acepta recibir ideas u opiniones y procura ponerlas en práctica.

LA REJILLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Retomando los resultados de las investigaciones realizadas en el Estado de Ohio y Michigan, surge otro estudio llevado a cabo por Robert Blake y Jane Mouton. Ellos desarrollaron una nueva teoría denominada la Rejilla Gerencial en la cual "identifican una gama de conductas gerenciales basadas en las formas en que interactúan entre sí, los estilos orientados a la tarea y los empleados" (11) es decir, se plantea que el líder debe atender de igual forma a la producción como a las personas, así como las interrelaciones entre estas. Esta rejilla es muy conocida y utilizada para identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo ya que los ilustra perfectamente en una gráfica.

1.9 Administración de club campestre. Gran atención a las necesidades de las personas produce una atmósfera organizacional amigable y confortable.

9.9 Administración de equipo. El equipo se logra mediante personas comprometidas; la interdependencia a través de intereses comunes en el propósito de la organización, conduce a relaciones de confianza y respeto.

5.5 Administración a la mitad del camino. El desempeño adecuado de la organización es posible a través del balance de la necesidad de sacar el trabajo al mantener la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

1.1 Administración empobrecida. La realización del mínimo esfuerzo, para lograr que se haga el trabajo requerido, es apropiada para mantener la membresía en la organización.

9.1 Administración de tarea. La eficiencia en las operaciones resulta de arreglar las condiciones de trabajo, de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.

Considerando que en la rejilla el eje horizontal describe el grado de interés en la producción, mientras que el eje vertical describe el grado de interés en las personas, el estilo recomendado por Blake y Mouton es el 9.9, que describe igual interés por las personas y por la producción.(13)

Los cinco estilos de liderazgo de Black y Mouton, aplicados a la biblioteca.

1.1 Administracion empobrecida. El jefe de biblioteca es deficiente en las tareas y en las relaciones con su personal, tiene participación mínima en su papel de directivo.

9.1 Director autocrático de tarea. El jefe le da mayor importancia a las tareas y se ocupa muy poco o nada por las relaciones humanas.

1.9 Administracion club-campestre. El jefe de la biblioteca tiene poca preocupación por la tarea, poniendo mayor interés en que su personal se encuentre bien, subordina la tarea a las buenas relaciones con sus subordinados.

9.9 Administracion de equipo. El jefe de biblioteca pone igual interés en la tarea y en la relación con su personal. Combina las necesidades de la biblioteca con las de los subordinados.

5.5 Administracion intermedia. Es el jefe que cumple con lo mínimo, no se fija metas sobresalientes, manifiesta mediana preocupación por la tarea y también por el personal.

LIDERAZGO COMO UN CONTINUO

En esta teoría desarrollada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt se comienza a plantear que los estilos de liderazgo se adaptan a situaciones diferentes. Exponen que "el líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre manos y adopta el estilo adecuado de liderazgo"(14). Son los primeros en reconocer que el estilo apropiado de liderazgo, depende de: el líder, los seguidores y la situación.

Tannenbaum y Schmidt, consideran en su estilo básicamente dos posiciones extremas: la autoridad ejercida por el líder y el grado de libertad que disfrutaban los subordinados en la toma de decisiones, de éstas derivan diversos estilos que varían desde uno muy centrado en el jefe hasta otro muy centrado en los subordinados.

Esta teoría ofrece una gama de estilos, pero no hace sugerencias en ninguno de ellos como el más correcto o el más incorrecto. Veamos la gráfica que presentaron para ilustrar el comportamiento del liderazgo.

Gama de comportamiento del liderazgo



ÁREA DE AUTORIDAD DEL JEFE			ÁREA DE AUTORIDAD DE LOS SUBORDINADOS			
El gerente toma la decisión y la comunica	El gerente "vende" la decisión.	El gerente presenta sus ideas y solicita preguntas.	El gerente presenta una decisión tentativa y puede ser cambiada.	El gerente presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión.	El gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.	El gerente permite que los subordinados participen dentro de los límites establecidos.

Fuente: Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt. "Como dirigir un estilo de liderazgo" p 3 En Harvard business review, mar-apr, 1958

En el primer extremo el líder toma una decisión, se la dice a los subordinados y espera que estos lleven a cabo la acción. En el otro extremo el líder toma las decisiones con sus subordinados, permitiéndoles una amplia participación a cada uno de ellos.

La importancia de esta teoría es que comienza a introducir el concepto de situación o ambiente dentro de los aspectos que influyen sobre un estilo de liderazgo (15). Los tres factores que menciona son:

-Las características propias del líder. valores, confianza en sus subordinados, seguridad, resolución de problemas, etc.

-Las características propias de los subordinados. La necesidad de independencia, asumir responsabilidades, identificar los objetivos de la dirección, participación, etc.

-La Situación de la misma organización. Del grupo, de un problema concreto.

A pesar de que algunos investigadores del liderazgo no consideran esta teoría dentro del enfoque del comportamiento, ubicándola dentro del enfoque situacional o de contingencias; el objetivo principal de Tannenbaum y Schmidt era determinar las diferentes formas del comportamiento del líder, y a la vez, sugerir una visión de las formas del liderazgo.

ENFOQUE SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA

Como resultado de los diversos estudios realizados acerca del comportamiento, los investigadores del liderazgo se centraron en el estudio de las situaciones; es decir, desarrollaron la idea de que el liderazgo eficaz dependía de algunas variables como la cultura organizacional, la naturaleza de las tareas, las actividades realizadas en el trabajo, etc., este enfoque plantea que existe una interacción entre el grupo y el líder, y que las personas tienden a seguir a aquellos que consideran -con razón o equivocadamente- que les ofrecen los medios para cumplir con sus deseos personales. Las teorías más conocidas dentro de este enfoque son:

- La teoría de Fiedler
- La teoría ruta-meta
- La teoría situacional

TEORIA DE FIEDLER

El primer enfoque sobre liderazgo de contingencias o situacional fue ideado por Fred E. Fiedler, su intención fue la de predecir la eficacia del trabajo de grupo (desempeño del trabajo). Esta teoría es semejante a las teorías orientadas a los

empleados y a las tareas; lo que la distingue de las otras es que Fiedler toma en consideración otro elemento para determinar la efectividad del liderazgo: la situación. Sostienen que el desempeño del grupo, depende de una exitosa adecuación del líder, a las demandas que vayan presentando los subordinados; para comprobar esto utilizó un instrumento de medición para tratar de identificar la actitud de los empleados al trabajar con una persona que no era de su agrado.

El instrumento utilizado fue un cuestionario, por medio del cual se le pedía al encuestado, que pensara en el o los individuos con los que hubiese tenido mayores dificultades para realizar un trabajo asignado. Basándose en las respuestas del encuestado, Fiedler propone que se puede determinar la orientación de liderazgo de la persona que contesta. Como resultados obtuvo que las personas que proporcionaban una descripción desfavorable de su compañero de menor agrado, indicaba un estilo de liderazgo orientado a las relaciones humanas; mientras que las personas que daban una descripción favorable indicaban un estilo orientado a las tareas. Como conclusión, definió que la mejor conducta del líder dependería, de lograr definir la situación del grupo y su medio ambiente. (16)

Fiedler desarrolló tres variables o dimensiones de contingencia que ayudan a determinar un estilo de liderazgo eficaz, estos son: (17)

Relaciones líder-miembro: grado de seguridad, confianza y respeto que los subordinados tienen por su líder.

Estructura de la tarea: el grado en que las asignaciones del trabajo son llevadas a cabo.

Poder de posición del líder: el grado de influencia que un líder tiene sobre variables como: contratar, despedir, promocionar y aumentar los salarios.

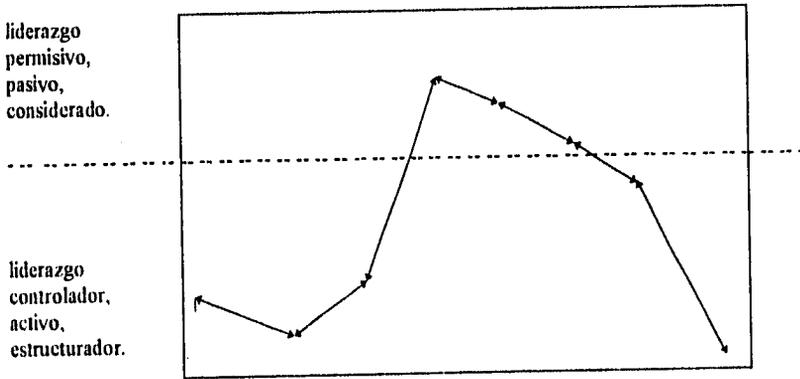
Posteriormente, Fiedler formuló un modelo con estas tres variables, el cual presenta 8 combinaciones posibles con estos tres elementos (que se ilustran en la siguiente tabla), considerando que las relaciones líder-miembro pueden ser buenas o no, que las tareas pueden estar estructuradas o no y, que el líder puede tener mucha autoridad o muy poca

Características de las ocho categorías de liderazgo

Categoría	Relaciones líder -miembro	Estructura de la tarea	Posición del líder
I	Bueno	Alto	Fuerte
II	Bueno	Alto	Débil
III	Bueno	Bajo	Fuerte
IV	Bueno	Bajo	Débil
V	Pobre	Alto	Fuerte
VI	Pobre	Alto	Débil
VII	Pobre	Bajo	Fuerte
VIII	Pobre	Bajo	Débil

La gráfica que a continuación se presenta, muestra la clasificación de lo favorable y desfavorable del líder en una situación determinada.

Descubrimientos del modelo de Fiedler



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder -miembro	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de la tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Posición del líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Robbins, Stephen. Administración: teoría y práctica. México: Prentice-Hill, 1987 p 334-335

Señala que para lograr un liderazgo eficaz se tendría que hacer las combinaciones necesarias, de acuerdo a la situación dada. Por lo que concluye que una adecuación apropiada entre el estilo del liderazgo y la situación, favorecen al líder eficaz.

TEORIA RUTA-META

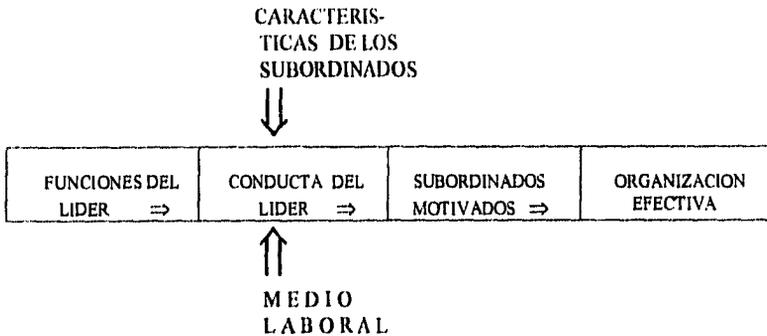
También conocida como la teoría de la trayectoria-objeto, trayectoria-meta o ruta-objeto; estos términos hacen alusión a la idea de trazar una vía para alcanzar un objetivo establecido, por lo que el líder debe de facilitar el camino para que sus subordinados logren su objetivo de trabajo con el menor esfuerzo posible. Esta teoría es formulada por Martín G. Evans y Robert J. House, basándose en la teoría de motivación por expectativas de Víctor Vroom.

En este modelo, el líder es considerado como fuente de recompensas por lo que su función consiste en determinar las posibles metas (recompensas) y establecer los caminos (ruta) que conducen a su obtención. Consideran que la capacidad de influir en los subordinados es lo más importante del líder, y esto lo logran proporcionando recompensas y explicando lo que deben de hacer para ganarlas. Los factores que consideraron para la elaboración de su teoría son(18):

- a.** Las características personales de los subordinados, así como sus necesidades y habilidades, la seguridad en sí mismos, etc.
- b.** El medio laboral, que incluye, las relaciones de los compañeros, el sistema de recompensas, el trabajo que se lleva a cabo, etc.

Por lo que estas dos variables son las que moderan la relación entre el comportamiento del líder y la productividad de los subordinados

Modelo de ruta meta en la eficacia del liderazgo



Fuente: Koontz, Harnold y Heinz Weilrich. Administración. 9a ed. México: MacGraw-Hill, 1991 p. 515

Sin embargo, el comportamiento del líder será aceptable en la medida en que lo consideren una fuente de satisfacción, y éste comportamiento será motivacional en la medida que : (19)

A. Se logre la satisfacción de necesidades de los miembros del grupo. Esto es, que los subordinados perciban de dicha conducta una fuente de satisfacción, ya sea inmediata o futura.

B. Se proporciona dirección, guía, apoyo e incentivos que son indispensables para el desempeño correcto de sus labores. La conducta del líder será aceptada, en el grado que contribuya a establecer los caminos para llegar a satisfacer las necesidades de los subordinados.

En esta teoría, el elemento que determina el liderazgo que se está aplicando a los subordinados, es la conducta del líder, la cual podemos clasificar en cuatro grupos(20):

1. La conducta del liderazgo de apoyo: El líder considera las necesidades de los subordinados, mostrando interés y preocupación por su bienestar.

2. **El liderazgo participativo:** Los subordinados tienen cierta libertad en la toma de decisiones de sus superiores y se sienten motivados.
3. **El liderazgo instrumental:** Se les ofrece a los subordinados una guía para el logro de sus objetivos, pero también se les comunica lo que se espera de ellos.
4. **El liderazgo orientado a logros:** El líder busca mejoras en el desempeño de los subordinados y tiene confianza en que éstos logren sus metas. También prevé la obtención de metas difíciles.

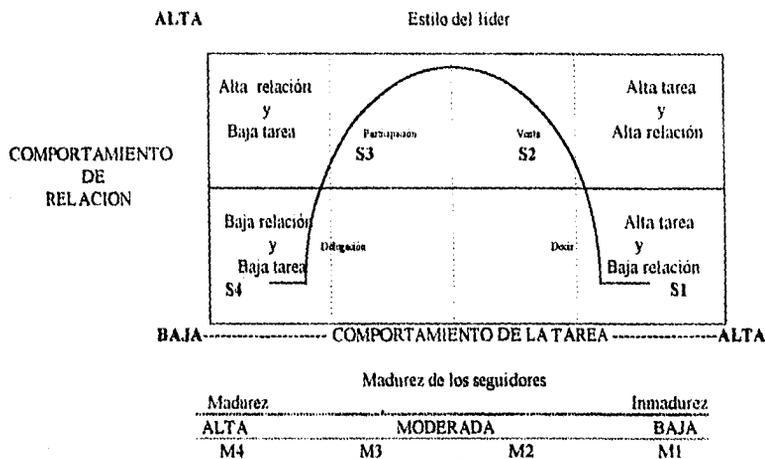
En la biblioteca, el modelo de ruta-meta de liderazgo, puede ejemplificarse con el siguiente caso. El jefe de biblioteca, tiene entre sus objetivos generales, contar con personal capacitado y actualizado para que se logre la eficiencia en todos los servicios que se proporcionan. Para alcanzar su objetivo, deberá de elegir entre varios caminos a seguir, como por ejemplo, las condiciones laborales actuales de la biblioteca y a las necesidades que tengan sus subordinados. Al elaborar el plan de trabajo también deberá de considerar los aspectos motivacionales que proporcionará a sus subordinados para que colaboren con él al logro del objetivo planteado.

TEORIA SITUACIONAL

Propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, esta teoría se centra en los seguidores, ya que suponen son ellos los que aceptan o rechazan al líder. El planteamiento es que el líder situacional, va cambiando su estilo dependiendo por una parte, de la persona con quien se esté trabajando y por otra parte, de una situación específica; por lo que el estilo va ha variar, según la madurez de los subordinados, entendiéndose madurez como "la habilidad y buena disposición de la gente para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en relación con una labor específica." (21)

Los líderes y seguidores pasan por cuatro fases, éstas corresponden a grados crecientes de madurez de los seguidores; por lo que en cada fase los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo, de acuerdo a la motivación y capacidad de los seguidores.

Modelo del liderazgo situacional



Fuente: Terry. George R. Principios de administración. Nueva edición. México: CECSA, 1981 p. 423

De acuerdo a estas cuatro fases del liderazgo, Hersey y Blanchard desarrollaron estas formas de liderazgo (22):

Estilo de comunicación (Ordena). Es la fase inicial, se puede suponer que es cuando los subordinados ingresan a la organización, por lo que es de atribuir que estas personas tienen poca madurez, por lo que el líder deberá enseñarles y familiarizarlos con las tareas.

Estilo de venta (Persuasión). En esta fase los subordinados han aprendido las tareas, pero todavía no están dispuestos a aceptar responsabilidades, por lo que requieren de confianza y apoyo de parte del líder para mantenerse con entusiasmo.

Estilo de participación. En esta fase, la participación y entusiasmo de los subordinados ha aumentado; por lo que empiezan a buscar una mayor responsabilidad dentro de la organización, sin embargo, siguen requiriendo de apoyo por parte del líder.

Estilo de delegación. En esta última fase, los subordinados han alcanzado una alta madurez; han adquirido confianza y aprendido a asumir responsabilidades. En esta fase se podría decir que el líder únicamente tiene la tarea de vigilar que las cosas vayan de la mejor manera; es decir, que los subordinados se mantengan en este estilo.

En la biblioteca, pueden aplicarse de la siguiente manera estas cuatro fases : la primera es donde el individuo ingresa al equipo de trabajo de la biblioteca, lo más adecuado es que el jefe oriente las tareas, indicando lo que debe de hacer. En la segunda fase el bibliotecario se ha familiarizado con su entorno, pero todavía no se siente parte del equipo, por lo que el jefe debe estimular la integración al grupo, esta es una etapa de persuasión. En la tercera etapa, el jefe de la biblioteca se enfoca más a la motivación de los trabajadores, hay más comunicación y da cierta responsabilidad de acuerdo a la capacidad del empleado, esto propicia la participación. En la cuarta fase el jefe de la biblioteca delega algunas responsabilidades, pues el subordinado ya es capaz de ejecutar sus funciones de manera eficiente. Este estilo es muy aceptado porque proporciona un liderazgo dinámico y flexible, siempre y cuando el líder lo sepa llevar, ya que deberá de evaluar frecuentemente las demandas de los subordinados y ubicarse en la situación que se presente, y después elegir la respuesta de liderazgo adecuada.

Si se compara estas cuatro fases o estilos del liderazgo situacional con los cuatro sistemas de administración de Likert (autoritario-explotador, autoritario-benevolente, de consulta y participativo de grupo), se podría suponer que plantean lo mismo, sin embargo la diferencia básica radica en que Likert, enfoca estas formas de liderazgo, como estilos únicos, es decir, se actúa de una forma u otra, además su estudio lo orienta a lograr una eficacia gerencial; mientras que en el estilo situacional, se plantean estas cuatro fases como una serie de pasos a seguir, para lograr un liderazgo adecuado a las necesidades de los subordinados, es por eso que su principal elemento que consideran es "la madurez del subordinado" y con base en esta variable se determina, el tipo de liderazgo que deberá de ejercerse; esto permite mucha flexibilidad para cambiar de un estilo de liderazgo a otro, dependiendo de la situación que se esté presentando.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Luthans, Fred. Introducción a la administración: un enfoque de contingencias. México: McGraw-Hill, 1980 p.140
2. Totela Myers, Michele y Gail E. Mzyeres. Administración mediante la comunicación: enfoque organizacional. México: McGraw-Hill, 1983 p. 187
3. Thierauf, Robert J. et al. Principios y aplicaciones de administración. México: Limusa, Noriega, 1990 p. 129
4. Terry, George y Stephen G. Franklin. Principios de administración. México: Compañía Editorial Continental, 1991 p. 411-412
5. Thierauf, Robert J. op. cit. p. 481
6. Hodgetts, Richard y Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones. México. Interamericana, 1986 p. 200
7. Luthans, Fred. op. cit. p. 128
8. Wendell L., French. Administración de personal. México: Limusa, 1983 p. 135-137
9. Koontz, Harnold y Heinz Wehrlich. Administración 9a. ed. México: McGraw-Hill, 1991 p. 500-501
10. Stoner, James A. y Charles Wanker. Administración 3a ed. México: Prentice-Hill, 1989 p. 511
11. Wendell L., French. op. cit. p. 131
12. Stoner, James A. op. cit. p. 510
13. Koontz, Harnold. op. cit. p. 505-507

14. Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt. "Como dirigir un estilo de liderazgo" p. 2 En Harvard bussines review. (mar-apr, 1958)
15. Stoner, James A. op. cit. p. 513
16. Robbins Sthephen. Administración: teoría y práctica. México: Prentice-Hall, 1987 p. 333
17. Koontz, Harnold. op. cit. p. 511
18. Robbins, Sthephen. op. cit. p. 337
19. Stoner, James A. op. cit. p. 522
20. Koontz, Harnold. op. cit. p. 514
21. Stoner, James A. op. cit. p. 521

CAPITULO IV

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNAM

ESTA TERCERA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

EL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNAM.

HISTORIA

Está claro que para lograr sus propósitos, la Universidad debe contar con una infraestructura adecuada, sobre todo en cuanto al suministro de documentos bibliohemerográficos necesarios y apropiados a la demanda de información de la comunidad universitaria, para ello la UNAM, cuenta con un sistema de bibliotecas y en ellas se resguarda el acervo de libros y revistas de la institución.

Con la creación de la Dirección General de Bibliotecas (DGB) y gracias al Dr. Ignacio Chávez (Rector de la Universidad 1960-1966), las bibliotecas tomaron mayor dinamismo y presencia en la UNAM, desafortunadamente la salida de la Rectoría del Dr. Chávez no alcanzó a proporcionar a esta Dirección de una normatividad para sus diversas actividades y que le permitiera establecer adecuadamente relaciones con otras dependencias universitarias. (1)

Fue hasta 1973 cuando se dio comienzo a una serie de esfuerzos por “contar con una legislación que reglamentara el trabajo bibliotecario por una parte y por la otra que fuera un instrumento de promoción de las actividades bibliotecológicas” (2) ya que la DGB venía realizando una ardua labor, y una reglamentación era esencial para una efectiva coordinación, mejor desarrollo y aprovechamiento de sus actividades.

Dentro de las primeras acciones que se tomaron para crear y consolidar el Sistema Bibliotecario de la UNAM, fue la de realizar estudios serios para definir los principios legales y las bases técnicas en las que se habría de apoyar, así como enmarcar la realidad de la UNAM, identificándola como una institución cambiante y en expansión, con una fisonomía propia que requería ser estudiada en forma única.

Entre 1975-1976 se formuló un proyecto de reglamento que se adecuaba a las condiciones de la UNAM que si bien no fue aprobado, sirvió de base para la creación del Consejo de Bibliotecas y Documentación de la UNAM, según el

acuerdo número 4 de la Secretaría General con fecha de 1º de febrero de 1977, el cual tenía como funciones: (3)

1. Programar el desarrollo del Sistema Bibliotecario y de Documentación de la Universidad.
2. Proponer las innovaciones necesarias en el Sistema Bibliotecario de Documentación.
3. Proponer las políticas necesarias en materia de personal especializado, canje, selección cuantitativa y cualitativa, adquisición de libros y publicaciones periódicas, sistematización de la información y en general de aquellas actividades bibliotecarias y de información.

Se dice que estas funciones podían garantizar el desarrollo del Sistema Bibliotecario, sin embargo, nunca se escribieron actas ni documento alguno, por lo que el Consejo desapareció.

Durante un tiempo la actividad bibliotecaria estuvo en el olvido, hasta volver a ser considerada por el Dr. Jorge Carpizo quien incluyó en su programa como Rector lo siguiente:

“Se elaborará un reglamento general al Sistema Bibliotecario como respuesta a la necesidad de unificar y controlar las actividades de los servicios de información documental en la Universidad”. (4)

A partir de entonces se fue vislumbrando más claramente lo que se quería y requería fuera el Reglamento del Sistema Bibliotecario. En 1989 se presentó otro proyecto de reglamento al Consejo, el cual contaba con una exposición de motivos con 8 capítulos; después de su revisión, el Consejo Universitario no rechazó el proyecto, pero dispuso la creación de una Comisión Especial que sería coordinada por el Secretario General de la UNAM y estaría enargada de revisar y mejorar el proyecto para ser nuevamente presentado al Consejo.

Entre sus acuerdos finales, esta Comisión subrayó la necesidad de crear un artículo adicional en el Estatuto General, en el cual se estableciera la creación del Sistema

Bibliotecario. Por lo que en 1990 la Comisión envió al Consejo, el documento referente a la modificación del Estatuto General, anexando el Proyecto de Reglamento para su aprobación. Ambos documentos fueron aceptados en la sesión del 19 de julio de 1990.

La modificación del Estatuto General fue la asignación del artículo 11 bis, en el cual se expresa: "con el objeto de apoyar sus funciones sustantivas, la Universidad contará con un Sistema Bibliotecario estructurado de conformidad en lo que al efecto señale el Reglamento General respectivo" (5)

Por lo que se refiere al Reglamento, éste entró en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta de la UNAM, el 26 de agosto de 1990. Presenta puntos básicos que deberían de normar las bibliotecas, dejando aspectos más específicos para que se incluyeran en los reglamentos de cada una de las mismas ya que, por las condiciones propias de la UNAM, en cuanto a diversidad y expansión, no hacían posible que un único documento legal alcanzará a cubrir la problemática de cada una de las bibliotecas integrantes del Sistema Bibliotecario.

Aquí cabe mencionar la importancia que reviste el hecho de que un documento legal de la UNAM reconoce la necesidad de contar con un Sistema Bibliotecario. De esta manera puede decirse que, con la aprobación del Reglamento General de Bibliotecas, se concluye un periodo de ardua labor de varios universitarios interesados y preocupados por legislar las actividades bibliotecológicas, en beneficio de un mejor funcionamiento de las bibliotecas de la UNAM.

FUNCIONES

Al hablar del Sistema Bibliotecario de la Universidad, es necesario referirnos a su Reglamento General, en donde uno de sus objetivos es justamente el establecimiento de "un Sistema Bibliotecario sólidamente estructurado por una legislación específica del más alto nivel, relativa a los servicios bibliotecarios"(6). El Sistema Bibliotecario es, según el artículo 2 del Reglamento, "el conjunto

funcional constituido por las unidades que proporcionan sus servicios bibliotecarios en las diferentes dependencias de la UNAM y por los organismos que coordinan y apoyan la gestión de dichas unidades”(7). Teniendo como objetivos, los siguientes rubros: (8)

- 1.- Aplicar criterios académicos en la planificación y en la prestación de los servicios bibliotecarios, en todo tiempo y para cualquier efecto.
- 2.- Proporcionar servicios bibliotecarios en toda la Universidad y garantizar que los mismos se brinden a los usuarios de manera eficiente, oportuna, uniforme y suficiente.
- 3.- Adecuar los servicios bibliotecarios a los avances de la ciencia y la tecnología.
- 4.- Introducir servicios de informática y computarizados, y toda tecnología apropiada para el manejo de información en las unidades del Sistema.
- 5.- Orientar al usuario en el uso efectivo de los servicios bibliotecarios, de tal forma que estimulen el estudio, la investigación, difusión de la cultura y la extensión universitaria.
- 6.- Constituir acervos equilibrados representativos de los diversos contenidos del saber humano y acordes con los planes y programas de estudio, de investigación, de difusión de la cultura y extensión universitaria.
- 7.- Elevar la calidad del desempeño del personal que presta sus servicios en las bibliotecas, por medio de un plan permanente de capacitación, formación y desarrollo de personal.
- 8.- Extender los servicios bibliotecarios a los usuarios con impedimentos físicos.
- 9.- Informar a la comunidad y difundir entre la misma los servicios bibliotecarios disponibles.
- 10.- Obtener o mejorar los espacios para las bibliotecas universitarias.

ESTRUCTURA

Los organismos que conforman el Sistema Bibliotecario son: (9)

I.- El Consejo del Sistema Bibliotecario
II.- El Comité Asesor del Consejo del Sistema Bibliotecario
III.- La Dirección General de Bibliotecas
IV.- Las Bibliotecas de la UNAM
V.- Las Comisiones de Biblioteca

El **Consejo del Sistema Bibliotecario** es un cuerpo colegiado integrado por las más altas autoridades de la UNAM y los funcionarios de mayor nivel, además lo integran profesores, investigadores, estudiantes y bibliotecarios. Su principal función es la toma de decisiones principalmente relacionados con la planeación y evaluación del desarrollo del Sistema.

Mientras que el **Comité Asesor** es el órgano colegiado que auxilia al Consejo en sus diversas actividades, el cual deberá estar integrado por los siguientes funcionarios: el Secretario General de la UNAM, Director del Instituto de Investigaciones Bibliográficas, Director del Centro Universitario de Investigaciones Bibliotécnicas, Director del Centro de Investigación Científica y Humanística, el Coordinador del Colegio de Bibliotecología de la Facultad de Filosofía y Letras, el Director General de Servicios de Cómputo Académico y el Director General de Bibliotecas.

Por lo que se refiere a la **Dirección General de Bibliotecas**, tenemos que depende de la Secretaría de Servicios Académicos de la UNAM, y entre sus funciones están la de coordinar el Sistema Bibliotecario y elaborar su Plan Anual, así como difundir los planes, programas e informes generados por el mismo y proponer la aprobación de normas para su mejor funcionamiento. Los objetivos de esta Dirección se pueden resumir en dirigir y coordinar el Sistema Bibliotecario de la UNAM "a fin de optimizar sus servicios, perfeccionando sus aspectos administrativos y controlando de forma eficaz los acervos que forman parte del Patrimonio Universitario" (10). Para lograr con éxito sus objetivos, se auxilia de 4 subdirecciones, la de Informática,

la de Planeación y Desarrollo, la Subdirección Técnica y la Subdirección de Servicios Bibliotecarios. Esta última contempla a la Biblioteca Central.

Las otras partes que integran el Sistema Bibliotecario son todas las bibliotecas de las dependencias pertenecientes a la UNAM, excluyendo a la Biblioteca y Hemeroteca Nacional; y **las Comisiones de Biblioteca**, integradas principalmente por el director de la dependencia y el responsable de la biblioteca en cuestión; además de contar con la participación de un representante del personal académico y otro del personal administrativo; en los casos de las Escuelas, Facultades y los Colegios de Ciencias y Humanidades, también deberá de contarse con un representante de los alumnos.

ORGANIZACION

Al hablar de la organización del Sistema Bibliotecario, básicamente se analizará la forma en que están congregadas todas las bibliotecas de la UNAM. De acuerdo al artículo 15 del Reglamento General del Sistema Bibliotecario, "las bibliotecas podrán agruparse en niveles, subsistemas, en forma geográfica o de acuerdo a las disciplinas de su especialidad"(11). Con base en esto, las bibliotecas de la Universidad se han reunido en doce apartados, quedando de la siguiente manera:

I. Escuela Nacional Preparatoria	(10)
II. Colegio de Ciencias y Humanidades	(07)
III. Escuelas	(05)
IV. Facultades	(56)
V. Unidades Multidisciplinarias	(07)
VI. Sistema de Universidad Abierta	(05)
VII. Subsistema de Investigación Científica	(35)
VIII. Subsistema de Investigación Humanística	(15)
IX. Organos Complementarios a la Docencia	(09)
X. Organos de Extensión y Divulgación Universitaria	(07)
XI. Organos para la Planeación, los Servicios Administrativos y Jurídicos	(04)
XII. Organos para Adaptación y Mantenimiento de Obras e Instalaciones	(01)

Agenda Estadística 1994. México: UNAM, Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, 1995 p. 144

Donde quedan agrupadas un total de 161 bibliotecas universitarias, de las cuales, la mayor parte de ellas se encuentran en el Campus Universitario.(12)

BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Partiendo del supuesto básico de que los objetivos y funciones de las bibliotecas deben de coincidir con los fines de la Universidad que las alberga, tenemos que las bibliotecas de la Universidad están obligadas a conservar, difundir y transmitir el

conocimiento, apoyando las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura.

Tenemos, entonces que las bibliotecas universitarias tienen como objetivo “apoyar de manera real, sistemática y efectiva los planes y programas académicos de su comunidad, mediante sus colecciones y servicios” (13)

En cuanto a las funciones que tienen que llevar a cabo para cubrir sus necesidades, Demetrio Dimitroff las agrupa en seis actividades básicas: (14)

ACTIVIDADES TÉCNICAS: Incluyen todo el proceso de adquisición del material, su registro y organización, la organización de sus colecciones y catálogos, etc.

ACTIVIDADES SOCIALES: Son los que relacionan a la biblioteca con los usuarios, especialmente los servicios que ésta proporciona. Estas actividades son parte modular de la biblioteca y la razón de su existencia, ya que agrupa todos los recursos con los que cuenta a fin de proporcionar al usuario la información necesaria para satisfacer sus necesidades.

ACTIVIDADES FINANCIERAS: Se desarrollan en torno a la partida presupuestal, atendiendo el control y uso adecuado del presupuesto.

ACTIVIDADES DE SEGURIDAD: Estas actividades se dividen principalmente en dos rubros: la conservación de las colecciones (desinfección y limpieza del acervo, encuadernación, etc.) y las medidas de seguridad destinados a proteger la integridad de los usuarios y empleados de la biblioteca.

ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD: De estas actividades principalmente se obtiene información estadística en diversos aspectos de la biblioteca, que sirven entre otras cosas para la evaluación de la misma.

Hasta aquí se ha expuesto un panorama general del Sistema Bibliotecario de la UNAM, el cual constituye el acervo más amplio, rico y actualizado en el ámbito de la educación superior nacional y constituye por tanto, un apoyo de inestimable valor para la Nación.

A continuación se presenta con más detalle, lo relacionado a Escuelas y Facultades del Sistema Bibliotecario de la UNAM, ya que en éste se ubican las bibliotecas que son el caso de estudio de la presente investigación.

BIBLIOTECAS DE ESCUELAS Y FACULTADES

Desde tiempos remotos, las bibliotecas han sido centro de erudición y de trabajo, y en el hombre se ha despertado el deseo de administrarlas y organizarlas cada vez mejor para responder a la necesidad social de preservar el conocimiento, vertido en libros y revistas principalmente. Las bibliotecas, fuentes históricas y de actualidad son fundamentales en la obtención de información, pero éstas no sólo conservan el conocimiento, sino que también se ocupan de transmitirlo; gracias a esta importante labor que se ha convertido en piedra angular del sistema educativo y por lo consiguiente viene a complementar la tarea académica de la Universidad.

Dentro de las principales dependencias de la UNAM, que se ocupan de formar nuevos profesionistas en todas las áreas del saber humano, se encuentran las Escuelas y Facultades, las cuales albergan año con año un gran número de jóvenes universitarios deseosos de adquirir conocimientos, por consiguiente, estos centros de educación superior deben de contar con una infraestructura que cubra las necesidades académicas y de investigación de su estudiantado; como son las aulas de clase, laboratorios y BIBLIOTECAS entre otros.

Cada una de las Escuelas y Facultades de la UNAM, cuenta por lo menos con una bibliohemeroteca y sus colecciones están compuestas por material especializado acordes con los planes y programas de estudio del área en cuestión.

Esto tiene la finalidad de que los servicios que proporcionan cada una de las bibliotecas respondan a las necesidades de información de sus usuarios puesto que cada carrera cuenta con un contenido temático particular, el mismo que sirve de base para el desarrollo de las colecciones de la biblioteca.

Con la idea de conocer de manera general algunas características de las bibliotecas de la UNAM, a continuación se presenta un cuadro con las 31 bibliotecas

seleccionadas para este estudio en donde se ofrece información relacionada sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Nombre de las dependencias de las bibliotecas investigadas
- 2.- Recursos Humanos
- 3.- Acervos o Colecciones
- 4.- Número de Bibliotecas
- 5.- Servicios y Horarios

1. NOMBRE DE LAS DEPENDENCIAS DE LAS BIBLIOTECAS INVESTIGADAS.

Se enlistan alfabéticamente las 31 bibliotecas seleccionadas para el estudio de campo, las características de la selección se hará en el capítulo correspondiente a la metodología y análisis de datos. (*ver capítulo 5*)

2. RECURSOS HUMANOS

De acuerdo al Reglamento General del Sistema bibliotecario de la UNAM, en lo referente al personal, tanto académico como administrativo, capítulo IX, Artículo 25 se menciona lo siguiente: "Las autoridades universitarias, conforme a las recomendaciones del consejo, procurarán el establecimiento de una plantilla de personal profesional y suficiente en las bibliotecas para garantizar calidad y continuidad en la presentación del servicio, en cualquier unidad del Sistema" (15)

Los recursos humanos en las bibliotecas de la UNAM, se agrupan en dos grandes bloques:

- I.- Personal Administrativo
- II.- Personal Académico

A su vez el personal administrativo se subdivide en tres grupos: trabajadores de confianza, de base, temporales o por obra determinada.

Como se puede observar en los cuadros, el personal administrativo es el más numeroso, en el se encuentran varias categorías, las cuales consisten en: Personal de confianza, bibliotecarios, secretariado, vigilantes y personal de intendencia.

Los bibliotecarios son aquellas personas que más relación tienen con la colección, ya sea mediante la aplicación del proceso menor del libro o al proporcionar el servicio al usuario; es decir, el bibliotecario es el responsable de las actividades de apoyo o rutinas. De manera más específica estas rutinas son las siguientes:

Recibir, registrar, colocar y localizar oportunamente los libros y otras publicaciones, proporcionar servicio de préstamo de libros y otras publicaciones, llevar a cabo el proceso de marcaje, proporcionar orientación e información relativa al uso, elaborar y mantener el inventario de la biblioteca, estadísticas de servicios, etc.(16)

Para poder acceder a ocupar una plaza de este tipo, el aspirante deberá contar con estudios de preparatoria y estudios técnicos de bibliotecología, tener experiencia en el área, acreditar un examen teórico, saber manejar equipo técnico como máquina de escribir, pirógrafo, y similares que se requieran para la realización de su trabajo.

Al jefe o coordinador de biblioteca se le ubica dentro del personal de confianza, éste deberá de tener por lo menos el siguiente requisito: ser un profesional en bibliotecología o tener una preparación equivalente; la selección de este tipo de empleados le corresponde al Director de la dependencia.

Por último se mencionarán algunos aspectos del personal académico de las bibliotecas. Está compuesto por técnicos académicos auxiliares, asociados y titulares, en cada categoría existen tres niveles A, B, C, en donde cada uno de estos tres niveles cuentan con requisitos mínimos que van desde bachiller o preparatoria hasta llegar al grado de doctor. (17)

De acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo 1995-1997, cláusula no.3, los trabajadores académicos son aquellos que: "desempeñan funciones consistentes en impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; para organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de temas y problemas de interés nacional; para desarrollar actividades conducentes y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la educación y de la cultura; para realizar tareas específicas y sistemáticas de los programas académicos y de servicios técnicos correspondientes a las anteriores, así como para participar en la dirección y administración, en su caso, de las actividades mencionadas". (18)

3. ACERVOS O COLECCIONES

Aquí se presenta el número total de volúmenes de la(s) colección(es) por dependencia. En los casos de facultades o escuelas con más de una biblioteca aparecerá el número de volúmenes de manera global por dependencia y éste se colocará en la que aparezca primero en el cuadro. Por ejemplo, en el primer cuadro vemos que la Facultad de Ciencias. División de Estudios de Posgrado aparece como su acervo 61,905 000 y en seguida aparece la Facultad de Ciencias. División de Estudios Profesionales sin datos registrados; esto es porque los volúmenes de su colección ya fueron incluidas en el cuadro anterior.

4. NUMERO DE BIBLIOTECAS

Las bibliotecas a estudiar son 31 de las cuales Se indica el número de bibliotecas por dependencia y al igual que en el apartado de acervos, en los casos en que la dependencia cuente con más de una biblioteca, se agrupan y se colocará el número en la que aparezca primero.

5. SERVICIOS Y HORARIOS

Los servicios que las bibliotecas ofrecen a sus usuarios son básicamente los siguientes: (19)

- A. Préstamo interno, o en sala.
- B. Préstamo externo, o a domicilio.
- C. Préstamo interbibliotecario.
- D. Servicio de consulta.
- E. Servicio de fotocopiado.
- F. Otros servicios de información y documentación.

En el cuadro de datos aparecerán los tipos de servicios que las bibliotecas proporcionan a los usuarios. Dichos servicios estarán representados por las letras del alfabeto A, B, C, D, E, y F, mismas que corresponden al listado anterior referente a los servicios. Finalmente se mencionan los horarios que estas bibliotecas ofrecen a su comunidad.

BIBLIOTECAS	PERSONAL Académico (AC) Administrativo (AD)	ACERVOS No. de Volúmenes	No. DE BIBLIOTECAS	SERVICIOS	HORARIOS
ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLÁSTICAS	AC-01 AD-13	031.706	2	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 9:00 a 20:00 hrs
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA.	AC-01 AD-10	034.203	1	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 8:00 a 20:00 hrs Sab. 9:00 a 13:00 hrs
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ARAGON"	AC-0 AD-67	170.389	1	A, B, C, D, E, F	lunes- viernes 9:00 a 20:00 hrs
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "IZTACALA"	AC-03 AD-36	121.666	1	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 9:00 a 20:00 hrs SABADO 9:00 a 17:00 hrs
ESCUELA NACIONAL DE MUSICA	AC-02 AD-11	018.797	1	A, B, C, D, E	LUNES - JUEVES 9:30 a 14:00 hrs VIERNES 9:00 a 13:30 hrs 16:00 a 19:30 hrs
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL	AC-00 AD-06	041.005	1	A, B, C, D, E	LUNES - VIERNES 8:30 a 20:00 hrs SABADO 9:00 a 14:00 hrs
FACULTAD DE ARQUITECTURA	AC-05 AD-16	022.456	3	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 9:00 a 20:00 hrs
FACULTAD DE ARQUITECTURA CENTRO DE INVESTIGACION EN DISEÑO INDUSTRIAL	AC-00 AD-02			A, B, C, D	LUNES - VIERNES 9:30 A 20:00 hrs
FACULTAD DE ARQUITECTURA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO	AC-02 AD-03			A, B, C, D, E	LUNES - VIERNES 9:30 A 20:00 HRS
FAC. DE CIENCIAS-DIV. DE ESTUDIOS POSGRADO	AC-02 AD-06	065.561	4	A, B, C, D	LUNES - VIERNES 8:00 - 20:00 hrs SABADO 8:00 a 15:00 hrs
FAC. DE CIENCIAS DIV. DE ESTUDIOS PROFESIONALES	AC-01 AD-24			A, B, C, D, E	LUNES - VIERNES 8:00 a 20:00 hrs
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES	AC-06 AD-63	157.876	2	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 9:00 a 20:00 hrs SABADO 9:00 - 14:00 hrs

FAULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION	AC-01 AD-30	105.539	1	A, B, C, D, E	LUNES - VIERNES 8:00 a 21:00 hrs- SABADO 8:00 a 14:00 hrs
FAULTAD DE DERECHO	AC-03 AD-23	173.794	17	A, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 8:00 a 20:00 hrs SABADO 8:00 a 14:00 hrs
FAULTAD DE ECONOMIA	AC-01 AD-46	136.014	5	A, B, C	LUNES - JUEVES 8:00 a 14:00 hrs 15:00 a 21:00 hrs VIERNES 8:00 a 13:00 hrs 15:00 a 21:00 hrs
FAULTAD DE ECONOMIA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO	AC-02 AD-06			A, B, C, D, E	LUNES - VIERNES 8:30 a 20:00 hrs
FAC. DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ZARAGOZA" CAMPO UNO.	AC-00 AD-32	065.874	2	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 9:00 a 20:00 hrs.
FAC. DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ZARAGOZA" CAMPO DOS	AC-00 AD-32			A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 8:30 a 20:00 hrs SABADO 10:00 a 14:00 hrs
FAC. DE FILOSOFIA SEMINARIO DE LETRAS CLASICAS	AC-00 AD-02	180.531	3	A, B, C	LUNES - VIERNES 9:00 a 18:00
FAC. DE FILOSOFIA SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA	AC-01 AD-03			A, B, C.	LUNES - VIERNES 9:00 a 8:30 hrs
FAULTAD DE INGENIERIA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES	AC-02 AD-36	217.504	5	A, B, C, D, E	LUNES - VIERNES 8:30 a 20:00 hrs
FAULTAD DE INGENIERIA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES (ANEXO)	AC-00 AD-19			A, B, C, D, E	
FAULTAD DE MEDICINA	AC-02 AD-27	082.836	5	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 7:30 - 20:00 hrs SABADO 8:00 a 14:00 hrs
FAC DE MEDICINA DEPARTAMENTO DE PSIQUIATRIA Y SALUD MENTAL	AC-00 AD-02			A, B, C, D, E	LUNES - VIERNES 8:30 a 18:00 hrs
FAC DE MEDICINA DIVISION DE INVESTIGACIONES CLINICAS	AC-03 AD-21			A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 7:30 a 20:00 hrs SABADO 9:00 a 14:00 hrs

FAC DE MEDICINA, VETERINARIA Y ZOOTECNIA	AC-02 AD-47	045.467	6	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 8:00 a 21:00 hrs SABADO 9:00 a 13:00 hrs
FACULTAD DE PSICOLOGIA	AC-06 AD-29	070.531	2	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 8:30 a 20:00 hrs SABADO 9:00 a 14:30 hrs
FAC DE PSICOLOGIA DIV DE ESTUDIOS DE POSGRADO	AC-05 AD-07			A, B, C, D, E	LUNES - JUEVES 9:00 a 20:00 hrs VIERNES 9:00 a 19:30 hrs SABADO 9:00 a 15:00 hrs
FACULTAD DE QUIMICA	AC-01 AD-38	055.751	3	A, B, C, D, E, F	LUNES - VIERNES 8:30 a 20:00 hrs SABADO 8:30 a 14:00 hrs
FACULTAD DE QUIMICA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO	AC-01 AD-07			A, B, C, E	LUNES - VIERNES 8:00 a 20:00 hrs
FACULTAD DE QUIMICA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO (ANEXO)	AC-00 AD-04			A, B, C	LUNES - VIERNES 8:00 a 20:00 hrs

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. La Bibliotecología en el México actual y sus tendencias. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1992 p. 5
2. Rodríguez Gallardo, Adolfo y Enrique Molina León. Historia de la legislación bibliotecaria en la UNAM. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1994 p. 12
3. Dirección General de Bibliotecas y Biblioteca Central de la Universidad: historia, organización y servicios. UNAM. Secretaría de Servicios Académicos, Dirección General de Bibliotecas. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1993 p. 21
4. Rodríguez Gallardo, Adolfo. op. cit. p. 24
5. Idem p. 147
6. Idem p. 94
7. "Reglamento General del Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México". --p.1-- En Biblioteca Universitaria Vol. 5 no. 3 (jul-sep, 1990)
8. Idem p. 2
9. Idem p. 3
10. Vadell Hanisch, Cecilia Marcela. historia y función de los servicios de bibliotecas y documentación de la UNAM. --p.322-- En 3er. Encuentro de bibliotecas de la UNAM. México: UNAM, 1984
11. Reglamento General. op. cit. p.7

12. Universidad Nacional Autónoma de México. Agenda estadística 1994. México: UNAM, Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, 1995 p. 144
13. Almanza Morales, José Luis. Ven y utiliza los recursos de tu biblioteca [folleto]. México: UNAM Dirección General de Bibliotecas, 1992 p. 10
14. Dimitroff, Demetrio. Conceptos de organización administrativa bibliotecaria. Washington: Unión Panamericana, 1968 p. 1-38 (Hojas mecanografiadas)
15. Reglamento General. op. cit. p. 10
16. Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Estudios Administrativos. Catálogo de puestos del personal administrativo de base. México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, 1990 64 p.
17. Convocatoria al personal administrativo de base de la UNAM. México: UNAM, Comisión Mixta de escalafón, 1993 p. VII
18. Universidad Nacional Autónoma de México. Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. Contrato Colectivo de Trabajo. 1995-1997. México: UNAM, 1995 p.
19. Almanza Morales, José Luis. op. cit. p. 33-38

CAPITULO V

MATERIALES, METODO Y RESULTADOS

MATERIALES, METODO Y RESULTADOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de liderazgo ha sido objeto de estudios minuciosos en el ámbito de las organizaciones. En los estudios se busca conocer, entre otras cosas, que tipo de liderazgo ejercen los líderes en sus organizaciones y cual es el más exitoso, así como determinar la habilidad de los líderes para guiar a las personas y así lograr los objetivos que la institución se haya fijado.

Estos estudios son aplicables a cualquier organismo que implique la necesidad de recursos humanos, sin importar si sus fines son lucrativos o de servicio-no lucrativos-. La biblioteca prestadora de servicios de información, también requiere la existencia de líderes exitosos para su mejor proyección en una sociedad que requiere de información actualizada y oportuna.

En los últimos años, el número de bibliotecas ha aumentado considerablemente, al igual que el número de usuarios que acuden a ella buscando solucionar sus problemas de información. Sin embargo no todos los usuarios logran satisfacer sus necesidades debido a que en general las bibliotecas proporcionan servicios deficientes, esto se debe a varias causas, y una de ellas es la parte relacionada con los recursos humanos, lo que nos lleva a pensar en el liderazgo que ahí se aplica, ya que las buenas o malas bases que el líder tenga para elegir y aplicar el tipo de liderazgo adecuado, se verán reflejadas en el buen o mal funcionamiento de la biblioteca y por consecuencia en el servicio que el usuario recibe.

Tomando como base estos conceptos es que nos surgió la inquietud por conocer más a fondo lo que sucedía con los jefes de bibliotecas, en cuanto al tipo de liderazgo que están aplicando.

Por otra parte es cierto que un liderazgo no puede, por sí sólo, lograr que la biblioteca funcione de manera excelente, puesto que los planes, la estructura de la organización, el personal adecuado y el control efectivo, contribuyen en gran medida para lograr el buen funcionamiento de la biblioteca. Pero también el trabajo de cohesionar al personal, que comprenda las metas y realice adecuadamente sus

funciones, la aplicación de una motivación adecuada, el establecimiento de una comunicación eficaz y todo aquello que se realice con los aspectos interpersonales de la administración será parte integral y esencial del proceso.

Cabe mencionar que es poca la información que existe sobre liderazgo en las bibliotecas mexicanas y no deja de ser aliciente para la realización del presente trabajo, sobre todo si se toma en cuenta que las bibliotecas cada vez son más importantes y necesarias en el desarrollo del país.

HIPOTESIS

HIPOTESIS DE NULIDAD

HO = El liderazgo que aplican los responsables de las bibliotecas de Escuelas y Facultades no es democrático

HIPOTESIS DE INVESTIGACION

H1 = El Liderazgo que aplican los responsables de las bibliotecas de Escuelas y Facultades es democrático

OBJETIVO:

Detectar en cuales bibliotecas se aplican el liderazgo democrático dentro de las Escuelas y Facultades de la UNAM.

POBLACION

En vista de que el Sistema Bibliotecario de la UNAM, es muy grande, se pensó en investigar solamente a las Escuelas y Facultades de nivel profesional y de posgrado. Tomando en cuenta que hay un total de 72 bibliotecas en este rubro (ver anexo no.1), se considera que el Universo sigue siendo muy amplio, lo que implicaría una investigación mucho más extensa y costosa, y esto mismo implicaría más tiempo para poder concluirla. Además, se consideró que el trabajo de campo sería y fue aplicado a los jefes de éstas bibliotecas. También se tomó en cuenta que estas personas debido al cargo que desempeñan les iba a resultar difícil el suministrar la atención adecuada a la investigación. Por lo tanto se decidió sacar una muestra.

MUESTRA

La determinación de la muestra estuvo condicionada por las limitaciones económicas y de tiempo.

El primer paso es la determinación del intervalo de confianza o de seguridad deseada para la estimación del parámetro poblacional real. Se eligió un 95% de confianza.

El segundo paso es la determinación del error muestral que se puede aceptar en el análisis para estimar el parámetro de la población. Se eligió un margen de error de .73

El tercer paso es tener a disposición una estimación de la desviación estándar de la población a fin de determinar el tamaño de la muestra. Para ello se llevará a cabo lo siguiente:

Realizar una prueba piloto, y emplear los resultados para obtener una aproximación de la desviación estándar del tipo de liderazgo en las bibliotecas de la UNAM. Esto es posible si tenemos cierto cuidado en asignar valores numéricos a las alternativas de liderazgo que resultan de las encuestas de la prueba piloto. No está de más reiterar el concepto de la desviación estándar: La desviación estándar es

una medida de dispersión que tiene en cuenta cómo se distribuyen todas las observaciones de los datos. La desviación estándar mide la raíz cuadrada del promedio del cuadrado de las diferencias alrededor de la media. Su fórmula es la siguiente:

$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{n - 1}}$$

La alternativa que se aplicó fue la de realizar una prueba piloto en diez bibliotecas escogidas aleatoriamente. Para tal efecto, había que tomar en cuenta la asignación de valores de las 17 preguntas calificables, que fue del siguiente modo:

LIDERAZGO DEMOCRATICO = 1
 LIDERAZGO AUTOCRATICO = 2
 LIDERAZGO LAXO = 3

El resultado que tuvimos fue de una media de 20.3 y una desviación estándar de 2.21.

El porcentaje máximo que podía alcanzar una encuesta era de 51 puntos y el porcentaje mínimo de 17.

Con los resultados de la prueba piloto, se está en condiciones de calcular el tamaño de la muestra. La fórmula estadística para el cálculo del tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{Z^2 (D. S.)^2}{e^2}$$

En donde:

Z = Nivel de confianza. El 95% de confianza equivale una Z de 1.96

e² = El máximo error que nos permitimos aceptar es de 0.73 (Valor determinado convencionalmente)

D S = Es la desviación estándar que arrojó la prueba piloto.

Haciendo la conversión tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (2.21)^2}{(0.73)^2} = \frac{(3.8416) (4.8841)}{0.5329} = \frac{18.76}{.5329} = 35.20$$

El tamaño de la muestra = 35 bibliotecas.

Después de conocer el tamaño de la muestra, se realizó la selección de las 35 bibliotecas a encuestar mediante el sistema de números aleatorios. El método de selección fue tomar los primeros dígitos de cada cifra de la tabla de números aleatorios.

En seguida se presenta la muestra de la investigación en forma de lista, ordenada alfabéticamente. Cabe aclarar que en el listado no aparecen los nombres de las bibliotecas como tal, lo que se presenta son los nombres de las dependencias a las cuales éstas pertenecen.

ESCUELAS Y FACULTADES DE LA UNAM, QUE CONFORMAN LA MUESTRA

1. ESCUELA NACIONAL DE ARTES PLATICAS
2. ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA
3. ENEP ARAGON
4. ENEP IZTACALA
5. ESCUELA NACIONAL DE MUSICA
6. ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL
7. FACULTAD DE ARQUITECTURA. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
8. FACULTAD DE ARQUITECTURA. CENTRO DE INVESTIGACIONES EN DISEÑO INDUSTRIAL
9. FACULTAD DE ARQUITECTURA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

10. FACULTAD DE CIENCIAS. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
11. FACULTAD DE CIENCIAS. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
12. FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
13. FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
14. FACULTAD DE DERECHO. SEMINARIO DE DERECHO DEL TRABAJO
15. FACULTAD DE DERECHO. SEMINARIO DE DERECHO FISCAL
16. FACULTAD DE DERECHO. SEMINARIO DE FILOSOFIA DEL DERECHO
17. FACULTAD DE DERECHO. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
18. FACULTAD DE ECONOMIA. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
19. FACULTAD DE ECONOMIA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
20. FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES ZARAGOZA
21. FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES ZARAGOZA. CAMPO II
22. FACULTAD DE FILOSOFIA. SEMINARIO DE LETRAS CLASICAS
23. FACULTAD DE FILOSOFIA. SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA
24. FACULTAD DE INGENIERIA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
25. FACULTAD DE INGENIERIA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES. (ANEXO)
26. FACULTAD DE MEDICINA. DEPARTAMENTO PSIQUIATRIA Y SALUD MENTAL
27. FACULTAD DE MEDICINA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
28. FACULTAD DE MEDICINA. DIVISION DE INVESTIGACIONES CLINICAS
29. FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
30. FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA. DIVISION SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA
31. FACULTAD DE PSICOLOGIA. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
32. FACULTAD DE PSICOLOGIA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
33. FACULTAD DE QUIMICA. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
34. FACULTAD DE QUIMICA. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO (ANEXO)
35. FACULTAD DE QUIMICA. DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

De las 35 bibliotecas seleccionadas, solamente fue posible encuestar a 31 de los jefes de biblioteca, debido a que se presentaron algunos contratiempos como los que a continuación se mencionan:

El primer caso se presentó en las bibliotecas de la Facultad de Derecho, en donde no fue posible encuestar a los jefes de las siguientes bibliotecas: Seminario de Filosofía del Derecho, Seminario de Derecho Fiscal y Seminario de Derecho del Trabajo. La explicación que recibimos por parte de los responsables es que con la creación de la nueva biblioteca, todas las pequeñas colecciones de los seminarios que funcionaban como bibliotecas independientes fueron integradas a la colección general y como consecuencia dichas colecciones y personal quedaron bajo la responsabilidad de una sola coordinación.

Otra caso fue la Facultad de Veterinaria y Zootecnia. Sistema de Universidad Abierta, en donde no fue posible aplicar el cuestionario debido a que se trataba de una biblioteca muy pequeña en la que los recursos humanos se reducen a un sola persona.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para el acopio de la información en el estudio de campo fueron: el cuestionario y la observación como apoyo para confirmar los resultados del cuestionario.

Con el fin de determinar el número de preguntas que debería de llevar el cuestionario se hizo una revisión de trabajos anteriores sobre el tema de liderazgo, en ellos se observó que la mayoría de sus cuestionarios seguían un patrón de 10 a 20 preguntas. Cabe aclarar que una buena parte de esta revisión se hizo en tesis, en las áreas de psicología, pedagogía y administración, ya que son las especialidades que más han trabajado este tema; de tal forma que el cuestionario quedó estructurado por 20 preguntas, de las cuales las 3 primeras son de tipo personal, y las 17 restantes son para recabar información sobre el tipo de liderazgo que estén aplicando los jefes de bibliotecas.

La estructura de las 17 preguntas se compone de una situación planteada por el jefe de la biblioteca, ofreciéndoles opciones de respuesta en donde cada una de éstas hace alusión a un tipo de liderazgo, bien sea autocrático, democrático o de políticas laxas. (ver anexo no. 2)

Para la observación se elaboró un formato, en el que se consideraron tres apartados y cada uno de ellos contempla un tipo de liderazgo -autocrático, democrático y políticas laxas- asimismo, cada uno de los apartados se compone de cinco características con el tipo de liderazgo en cuestión (ver anexo no. 3)

PILOTEO

Una vez que quedó elaborado el cuestionario, se procedió a pilotearlo con la idea de detectar posibles fallas en la redacción y contenido del mismo, previniendo de esta manera situaciones que se pudieran presentar en el momento de aplicar el cuestionario definitivo.

Se aplicaron un total de 10 cuestionarios y estos fueron aplicados a personal universitario con nombramiento de jefe, responsable o coordinador de biblioteca. Siendo éstos 10 sujetos independientes del total de la muestra elegida.

Después de aplicar el cuestionario, se hicieron las correcciones correspondientes a las observaciones hechas por los encuestados.

APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS

Posteriormente se inició la programación de citas con cada uno de los jefes de las bibliotecas; pues se trató de aplicar el cuestionario de manera personal y aunque no fue posible en todos los casos, si se dio en la mayoría de ellos. Estableciéndose una buena comunicación entre investigador y cuestionario.

Después de que se terminó la aplicación de la encuesta, se continuó con la observación. Para ello se programó que fuera un día por cada biblioteca, debido a

que en ocasiones se dan diferencias en los turnos de trabajo -matutino y vespertino-, de tal manera que el mantener la observación de por lo menos un día, nos dio mayor seguridad y elementos para poder ubicar el tipo de liderazgo que estaba aplicando el jefe de esa biblioteca. La observación se hizo con la idea de contar con un elemento más para poder corroborar más adelante con las respuestas de los encuestados.

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios y las observaciones realizadas en el trabajo de campo en las 31 bibliotecas encuestadas.

DEPENDENCIA		PREGUNTAS Y RESULTADOS									
No.	BIBLIOTECA	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10	No.11	No.12	
1	E.N.A.P.	1	1	1	1	1	1	2	3	2	
2	E.N.E.	1	1	2	3	3	2	1	2	1	
3	E.N.E.P.-ARAGON	1	1	3	3	2	1	3	1	3	
4	E.N.E.P.-IZTACAMA	1	1	3	1	1	1	1	3	2	
5	E.N.M.	1	1	1	3	2	1	1	2	1	
6	E.N.T.S.	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
7	FAC. ARQUITECTURA.	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
8	FAC. ARQ. DISEÑO INDUS.	2	1	1	1	2	1	1	1	2	
9	FAC. ARQ. POSGRADO	1	1	1	1	3	1	1	1	2	
10	FAC. CIENCIAS	3	1	3	1	3	1	2	3	3	
11	FAC. CIENCIAS. POSG.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	
12	F.C.P.yS.	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
13	F.C.yA.	1	1	1	1	3	1	2	2	1	
14	FAC. DERECHO	1	2	1	1	1	1	2	1	2	
15	FAC. ECONOMIA	1	1	3	1	3	1	1	1	3	
16	FAC. ECONOMIA POSG.	2	1	2	1	1	1	1	3	1	
17	F.E.S.-ZARAGOZA	1	1	2	1	3	1	1	2	2	
18	F.E.S.-ZARAGOZA II	3	1	1	1	3	1	1	1	2	
19	F.F.yL. LETRAS CLASICAS	3	1	1	3	1	1	1	1	1	
20	F.F.yL. SUA	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
21	FAC. INGENIERIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
22	FAC. INGENIERIA ANEXO	1	1	1	1	3	3	1	2	1	
23	FAC. MEDICINA	1	1	1	1	3	1	1	1	1	
24	FAC. MED. PSIQUIATRIA	1	1	3	3	1	3	1	3	2	
25	FAC. MED. INV. CLINICAS	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
26	FAC. M.V.yZ.	1	1	1	1	2	1	1	1	3	
27	FAC. PSICOLOGIA	1	1	1	1	1	1	3	1	1	
28	FAC. PSICOLOGIA POSG.	1	1	3	2	1	1	1	2	1	
29	FAC. QUIMICA	1	1	1	1	2	1	1	2	3	
30	FAC. QUIMICA POSGR.	2	1	3	1	3	1	1	1	1	
31	F. QUIMICA. POSGR. ANEXO	2	1	3	3	1	1	1	1	3	

DEPENDENCIA		PREGUNTAS Y RESULTADOS							
No.	BIBLIOTECA	No.13	No.14	No.15	No.16	No.17	No.18	No.19	No.20
1	E.N.A.P.	1	3	2	1	1	1	1	1
2	E.N.E.	1	1	1	1	1	1	2	3
3	E.N.E.P. -ARAGON	1	1	1	1	1	1	1	1
4	E.N.E.P. -IZTACALA	1	1	1	1	1	1	1	1
5	E.N.M.	3	1	1	1	1	1	1	1
6	E.N.T.S	1	2	1	1	2	1	1	1
7	FAC.ARQUITECTURA	1	1	1	3	1	1	2	2
8	FAC.ARQ.DISEÑO INDUS.	1	1	1	1	1	1	1	1
9	FAC.ARQ.POSGRADO	1	2	1	3	1	1	1	1
10	FAC.CIENCIAS	1	2	2	3	2	1	2	2
11	FAC.CIENCIAS.POSG.	1	1	1	1	1	1	1	1
12	F.C.P.yS	1	1	1	1	1	1	1	2
13	F.C.yA.	1	3	1	1	1	1	1	3
14	FAC.DERECHO	1	3	1	2	1	1	1	1
15	FAC.ECONOMIA	1	1	1	1	1	1	1	1
16	FAC.ECONOMIA.POSG.	1	3	1	1	1	1	1	1
17	F.E.S. -ZARAGOZA	2	1	1	1	1	1	1	1
18	F.E.S. -ZARAGOZA II	1	1	1	3	1	1	3	3
19	F.F.yL. LETRAS CLASICAS	1	1	2	1	1	1	1	1
20	F.F.yL.SUA	1	3	1	1	1	1	1	1
21	FAC.INGENIERIA	1	1	1	1	1	1	1	1
22	FAC.INGENIERIA ANEXO	1	2	1	1	1	1	1	2
23	FAC.MEDICINA	1	1	1	1	1	1	1	1
24	FAC.MED. PSIQUIATRIA	1	2	2	3	1	2	2	2
25	FAC.MED. INV. CLINICAS	1	1	1	2	1	1	1	1
26	FAC.M.V.y.Z.	1	1	3	1	1	1	1	3
27	FAC.PSICOLOGIA	1	2	1	1	1	1	1	1
28	FAC.PSICOLOGIA.POSG.	2	1	1	1	1	3	1	1
29	FAC.QUIMICA	1	1	1	1	1	1	1	1
30	FAC.QUIMICA.POSG.	1	1	1	1	1	1	1	1
31	FAC.QUIMICA.POSGANEXO	1	1	1	1	1	1	1	2

RESULTADOS DE LOS CUADROS ANTERIORES:

No.	BIBLIOTECA	PUNTOS	TIPOS DE LIDERAZGO, SEGÚN PUNTAJES
1	E.N.A.P.	24	DEMOCRATICO
2	E.N.E.	27	DEMOCRATICO
3	E.N.E.P. - ARAGON	26	DEMOCRATICO
4	E.N.E.P. - IZTACALA	22	DEMOCRATICO
5	E.N.M.	23	DEMOCRATICO
6	E.N.T.S.	21	DEMOCRATICO
7	FAC. ARQUITECTURA	22	DEMOCRATICO
8	FAC. ARQ. DISEÑO INDUST.	20	DEMOCRATICO
9	FAC. ARQ. POSGRADO	23	DEMOCRATICO
10	FAC. CIENCIAS	35	AUTORITARIO
11	FAC. CIENCIAS POSG.	19	DEMOCRATICO
12	F.C.P.Y.S.	19	DEMOCRATICO
13	F.C.Y.A.	25	DEMOCRATICO
14	FAC. DERECHO	23	DEMOCRATICO
15	FAC. ECONOMIA	23	DEMOCRATICO
16	FAC. ECONOMIA. POSG.	23	DEMOCRATICO
17	F.E.S. - ZARAGOZA	23	DEMOCRATICO
18	F.E.S. - ZARAGOZA II	28	DEMOCRATICO TENDIENTE AUTORITARIO
19	F.F. y L. LETRAS CLASICAS	22	DEMOCRATICO
20	F.F. y L. S.U.A.	23	DEMOCRATICO
21	FAC. INGENIERIA	17	DEMOCRATICO
22	FAC. INGENIERIA ANEXO	24	DEMOCRATICO
23	FAC. MEDICINA	18	DEMOCRATICO
24	FAC. MED. PSIQUIATRIA	33	AUTORITARIO
25	FAC. MED. INV. CLINICAS	19	DEMOCRATICO
26	FAC. M. V. y Z.	24	DEMOCRATICO
27	FAC. PSICOLOGIA	20	DEMOCRATICO
28	FAC. PSICOLOGIA POSG.	24	DEMOCRATICO
29	FAC. QUIMICA	21	DEMOCRATICO
30	FAC. QUIMICA POSG.	22	DEMOCRATICO
31	FAC. QUIMICA POSG ANEXO	25	DEMOCRATICO

RESULTADOS Y DISCUSION

El objetivo de la encuesta fue el poder determinar qué bibliotecas de escuelas y facultades de la UNAM ejercían el liderazgo democrático.

El objetivo de la observación directa era el de comprobar si al levantar la encuesta se habría caído en algún sesgo o error metodológico, en el sentido de que la encuesta estaba dirigida a los jefes de biblioteca. La observación directa podría entonces no concordar con los resultados de la encuesta, en este caso se podría estar en la opción de aceptarlos o rechazarlos.

Al final se pudo encontrar coherencia interna entre los resultados de la encuesta y de la observación directa.

El procedimiento que se llevó a cabo para cuantificar la encuesta y comprobar la hipótesis nula, se puede dividir en los siguientes pasos:

- Aplicación de la encuesta.
- Resultados de la encuesta.
- Asignación de valores.
- Cálculo de los valores de la muestra.
- Generalización de los resultados de la muestra a los de la población.
- Comprobación de la hipótesis.

El procedimiento que se llevó a cabo para cuantificar la observación directa y ratificar o desechar los resultados de la encuesta, se puede dividir en los siguientes pasos:

- Desarrollo de la observación directa.
- Asignación de valores.
- Resultados de la observación directa

LA ENCUESTA.

APLICACION DE LA ENCUESTA

El cuestionario que se aplicó a la muestra consta de 20 preguntas, de las cuales sólo a 17 se les puede asignar un valor numérico. Las preguntas 1, 2 y 3, sirven para estimar el grado de escolaridad del coordinador o jefe de biblioteca; así como la escuela de procedencia, etc. Por lo tanto estas tres preguntas no serán cuantificadas en esta parte del análisis.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación se presentan las 17 preguntas, cada una acompañada de una tabla que incluye:

- El tipo de liderazgo
- El número total de respuestas por pregunta de acuerdo al tipo de liderazgo.
- El porcentaje correspondiente a cada uno de los valores.

Pregunta 4: "Cuando los subordinados tienen algún problema para llevar a cabo su trabajo usted:".

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTA	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	22	71 %
AUTORITARIO	06	19 %
POLITICAS LAXAS	03	10 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 5: " Cuando necesita planear un proyecto de trabajo, usted hace lo siguiente:"

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	30	97 %
AUTORITARIO	01	03 %
POLITICAS LAXAS	--	--
TOTAL	31	100 %

Pregunta 6: "Al ver que sus subordinados se van antes de la hora de salida usted "

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTA	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	17	55 %
AUTORITARIO	05	16 %
POLITICAS LAXAS	09	29 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 7: "Su actitud como jefe de biblioteca hacia los servicios de la misma es lograr:"

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	24	78 %
AUTORITARIO	01	03 %
POLITICAS LAXAS	06	19 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 8: "Cuando un subordinado no está de acuerdo con usted:".

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	14	45 %
AUTORITARIO	07	23 %
POLITICAS LAXAS	10	32 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 9: "Usted maneja el ritmo de trabajo de los subordinados en función de ".

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	28	90 %
AUTORITARIO	01	03 %
POLITICAS LAXAS	02	07 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 10: " Para promover un mayor esfuerzo laboral, usted:".

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	24	78 %
AUTORITARIO	05	16 %
POLITICAS LAXAS	02	06 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 11: "Cuando un subordinado se niega abiertamente a hacer el trabajo de la manera prescrita por usted:".

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	18	58 %
AUTORITARIO	08	26 %
POLITICAS LAXAS	05	16 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 12: "¿Qué posición adopta ante sus subordinados al presidir una reunión de trabajo?".

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	16	52 %
AUTORITARIO	09	29 %
POLITICAS LAXAS	06	19 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 13: "Si usted necesita comunicar a sus subordinados los cambios que se deberán de aplicar al proporcionar el servicio al usuario:".

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	28	90 %
AUTORITARIO	02	07 %
POLITICAS LAXAS	01	03 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 14: " ¿Cuál es su actitud al tomar decisiones ? "

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	20	65 %
AUTORITARIO	06	19 %
POLITICAS LAXAS	06	16 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 15: " ¿Qué hace ante un conflicto laboral? "

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	26	84 %
AUTORITARIO	04	13 %
POLITICAS LAXAS	01	03 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 16: " Después de que su personal ha concluido un trabajo pesado como lo es mover la colección de lugar o hacer inventario, usted: "

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	24	78 %
AUTORITARIO	02	06 %
POLITICAS LAXAS	05	16 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 17: " En caso de que tuviera que resolver un problema de disciplina entre sus subordinados, usted:"

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	29	94 %
AUTORITARIO	02	06 %
POLITICAS LAXAS	0	09 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 18: "¿ Por cuál de las siguientes acciones usted estimula a sus subordinados a una actitud positiva ?"

TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	29	94 %
AUTORITARIO	01	03 %
POLITICAS LAXAS	01	03 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 19: " Usted ha notado que, en los últimos días los trabajadores que se ocupan del proceso menor han disminuido notablemente su producción."

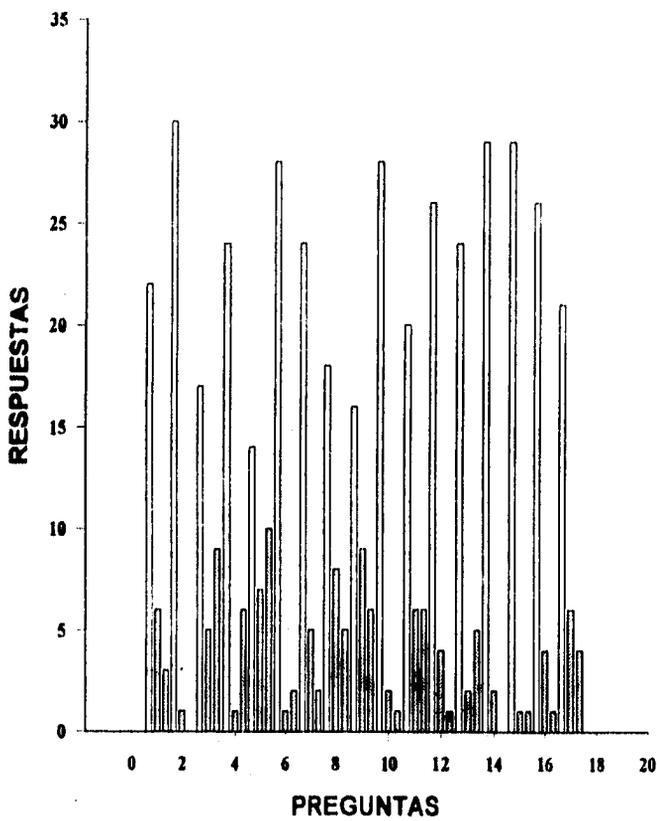
TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	26	84 %
AUTORITARIO	04	13 %
POLITICAS LAXAS	01	03 %
TOTAL	31	100 %

Pregunta 20: "La conducta de un trabajador se ha ido deteriorando en las últimas semanas, no coopera con los demás, se muestra agresivo, etc. ¿Qué acción aplicaría?"

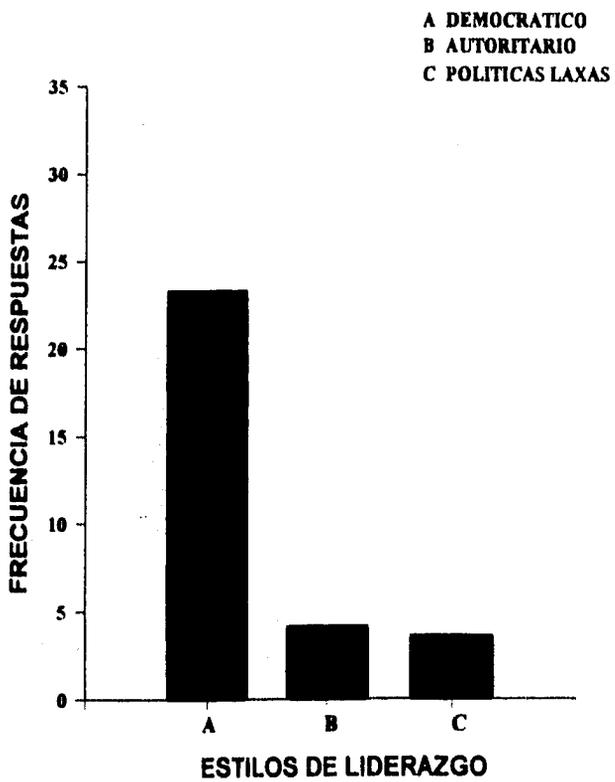
TIPO DE LIDERAZGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DEMOCRATICO	21	68%
AUTORITARIO	06	19 %
POLITICAS LAXAS	04	13 %
TOTAL	31	100 %

En la siguiente tabla se resumen las respuestas de las 31 encuestas aplicadas, donde se puede apreciar, sin mayores dificultades, la inclinación hacia un liderazgo democrático o participativo:

PREGUNTA	DEMOCRATICO	AUTORITARIO	POLITICAS LAXAS	TOTAL
4	22	6	3	31
5	30	1	0	31
6	17	5	9	31
7	24	1	6	31
8	14	7	10	31
9	28	1	2	31
10	24	5	2	31
11	18	8	5	31
12	16	9	6	31
13	28	2	1	31
14	20	6	5	31
15	26	4	1	31
16	24	2	5	31
17	29	2	0	31
18	29	1	1	31
19	21	4	1	11
20	21	6	4	31
TOTAL	396	70	61	527
PORCENTAJES	75 %	13 %	12 %	100 %



- DEMOCRATICO
- AUTORITARIO
- POLITICAS LAXAS



ASIGNACION DE VALORES

Debido a la naturaleza no cuantitativa de las preguntas de la encuesta aplicada, el primer paso es asignar valores a las respuestas.

Los valores que se asignarán son:

Democrático o participativo	1
Autocrático o autoritario	2
Políticas laxas o laxo	3

Por otra parte, se entiende que la máxima calificación de cada observación de la muestra sería 51 puntos, y la mínima de 17 puntos. Es decir si a las diecisiete preguntas las multiplicáramos por 3 nos daría un total de 51 puntos; asimismo si a las diecisiete preguntas las multiplicáramos por 1, tendríamos 17 puntos. Se deben de calificar las diecisiete aptitudes ideales de un liderazgo democrático o participativo.

Con los anteriores valores de calificación asignados a cada tipo de liderazgo, tenemos que entre menor sea el puntaje, más cercano estará al tipo de liderazgo democrático. De esta forma cada tercio (intervalo de clase) en la escala de 17 a 51 representa un tipo distinto de liderazgo:

° De tal manera que dentro del intervalo de clase de 17 a 28.33 tenemos un liderazgo de tipo democrático o participativo. Es decir, se encuentran las aptitudes necesarias y suficientes para lograr un funcionamiento democrático o participativo.

° Así mismo, dentro del intervalo de clase de 28.34 a 39.67 tenemos un liderazgo autocrático o autoritario. Es decir, que el líder de la biblioteca se ocupa de ordenar y espera que su orden sea cumplida, es decir, todas las actividades se llevan a cabo de acuerdo a su criterio y estricta supervisión.

° Y, dentro del intervalo de clase de 39.68 a 51 tenemos un liderazgo de políticas laxas o laxo. Es decir, los resultados manifiestan la ausencia de aptitudes óptimas de

liderazgo, ya que se nota la falta de dirección y participación del jefe o coordinador. Las actividades se realizan más por inercia que por iniciativa.

De hecho, en las respuestas a las preguntas de las encuestas se pudieron observar los tres tipos de liderazgo. De lo que se trata con la asignación de valores es de estimar el tipo de liderazgo.

A continuación se presenta un cuadro con los siguientes datos:

- Número de cuestionario.
- Nombre de la dependencia.
- Número de pregunta.
- Las respuestas a cada una de las preguntas representadas por los valores 1, 2 y 3.

DEPENDENCIA		PREGUNTAS Y RESULTADOS									
No.	BIBLIOTECA	No.4	No.5	No.6	No.7	No.8	No.9	No.10	No.11	No.12	
1	E.N.A.P.	1	1	1	1	1	1	2	3	2	
2	E.N.E.	1	1	2	3	3	2	1	2	1	
3	E.N.E.P.-ARAGON	1	1	3	3	2	1	3	1	3	
4	E.N.E.P.-IZTACALA	1	1	3	1	1	1	1	3	2	
5	E.N.M.	1	1	1	3	2	1	1	2	1	
6	E.N.F.S.	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
7	FAC. ARQUITECTURA	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
8	FAC. ARQ. DISEÑO INDUS.	2	1	1	1	2	1	1	1	2	
9	FAC. ARQ. POSGRADO	1	1	1	1	3	1	1	1	2	
10	FAC. CIENCIAS	3	1	3	1	3	1	2	3	3	
11	FAC. CIENCIAS POSG.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	
12	F.C.P.yS.	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
13	F.C.yA.	1	1	1	1	3	1	2	2	1	
14	FAC. DERECHO	1	2	1	1	1	1	2	1	2	
15	FAC. ECONOMIA	1	1	3	1	3	1	1	1	3	
16	FAC. ECONOMIA POSG.	2	1	2	1	1	1	1	3	1	
17	F.E.S.-ZARAGOZA	1	1	2	1	3	1	1	2	2	
18	F.E.S.-ZARAGOZA II	3	1	1	1	3	1	1	1	2	
19	F.F.yL. LETRAS CLASICAS	3	1	1	1	1	1	3	1	1	
20	F.F.yL.SUA.	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
21	FAC. INGENIERIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
22	FAC. INGENIERIA ANEXO	1	1	1	1	3	3	1	2	1	
23	FAC. MEDICINA	1	1	1	1	3	1	1	1	1	
24	FAC. MED. PSIQUIATRIA	1	1	3	3	1	3	1	3	2	
25	FAC. MED. INV. CLINICAS	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
26	FAC. M.V.yZ.	1	1	1	1	2	1	3	1	3	
27	FAC. PSICOLOGIA	1	1	1	1	1	1	3	1	1	
28	FAC. PSICOLOGIA POSG.	1	1	3	2	1	1	1	2	1	
29	FAC. QUIMICA	1	1	1	1	2	1	1	2	3	
30	FAC. QUIMICA POSGR.	2	1	3	1	3	1	1	1	1	
31	F. QUIMICA POSGR. ANEXO	2	1	3	3	1	1	1	1	3	

DEPENDENCIA		PREGUNTAS Y RESULTADOS							
No	BIBLIOTECA	No.13	No.14	No.15	No.16	No.17	No.18	No.19	No.20
1	E.N.A.P.	1	3	2	1	1	1	1	1
2	E.N.E.	1	1	1	1	1	1	2	3
3	E.N.E.P.-ARAGON	1	1	1	1	1	1	1	1
4	E.N.E.P.-IZTACALA	1	1	1	1	1	1	1	1
5	E.N.M.	3	1	1	1	1	1	1	1
6	E.N.T.S.	1	2	1	1	2	1	1	1
7	FAC. ARQUITECTURA	1	1	1	3	1	1	2	2
8	FAC. ARQ. DISEÑO INDUS.	1	1	1	1	1	1	1	1
9	FAC. ARQ. POSGRADO	1	2	1	3	1	1	1	1
10	FAC. CIENCIAS	1	2	2	3	2	1	2	2
11	FAC. CIENCIAS POSG.	1	1	1	1	1	1	1	1
12	F.C.P.yS.	1	1	1	1	1	1	1	2
13	F.C.yA.	1	3	1	1	1	1	1	3
14	FAC. DERECHO	1	3	1	2	1	1	1	1
15	FAC. ECONOMIA	1	1	1	1	1	1	1	1
16	FAC. ECONOMIA POSG.	1	3	1	1	1	1	1	1
17	F.E.S.-ZARAGOZA	2	1	1	1	1	1	1	1
18	F.E.S.-ZARAGOZA II	1	1	1	3	1	1	3	3
19	F.F.yI. LETRAS CLASICAS	1	1	2	1	1	1	1	1
20	F.F.yI. SUJA	1	3	1	1	1	1	1	1
21	FAC. INGENIERIA	1	1	1	1	1	1	1	1
22	FAC. INGENIERIA ANEXO	1	2	1	1	1	1	1	2
23	FAC. MEDICINA	1	1	1	1	1	1	1	1
24	FAC. MED. PSIQUIATRIA	1	2	2	3	1	2	2	2
25	FAC. MED. INV. CLINICAS	1	1	1	2	1	1	1	1
26	FAC. M. V. y. Z.	1	1	3	1	1	1	1	3
27	FAC. PSICOLOGIA	1	2	1	1	1	1	1	1
28	FAC. PSICOLOGIA POSG.	2	1	1	1	1	3	1	1
29	FAC. QUIMICA	1	1	1	1	1	1	1	1
30	FAC. QUIMICA POSG.	1	1	1	1	1	1	1	1
31	FAC. QUIMICA POSG. ANEXO	1	1	1	1	1	1	1	2

RESULTADOS DE LOS CUADROS ANTERIORES:

No.	BIBLIOTECA	PUNTOS	TIPOS DE LIDERAZGO, SEGÚN PUNTAJES
1	E N A P.	24	DEMOCRATICO
2	E N E	27	DEMOCRATICO
3	E N E P. - ARAGON	26	DEMOCRATICO
4	E N E P. - IZTACALA	27	DEMOCRATICO
5	E N M.	23	DEMOCRATICO
6	E N T S	21	DEMOCRATICO
7	FAC. ARQUITECTURA	22	DEMOCRATICO
8	FAC. ARQ. DISEÑO INDUSTRIAL	20	DEMOCRATICO
9	FAC. ARQ. POSGRADO	23	DEMOCRATICO
10	FAC. CIENCIAS	35	AUTORITARIO
11	FAC. CIENCIAS POSG.	19	DEMOCRATICO
12	F. C. P y S.	19	DEMOCRATICO
13	F. C. y A.	25	DEMOCRATICO
14	FAC. DERECHO	23	DEMOCRATICO
15	FAC. ECONOMIA	23	DEMOCRATICO
16	FAC. ECONOMIA POSG.	23	DEMOCRATICO
17	F. E. S. - ZARAGOZA	21	DEMOCRATICO
18	F. E. S. - ZARAGOZA II	28	DEM. TENDENTE AUTORITARIO
19	F. F. y L. LETRAS CLASICAS	22	DEMOCRATICO
20	F. F. y L. S.U.A.	23	DEMOCRATICO
21	FAC. INGENIERIA	17	DEMOCRATICO
22	FAC. INGENIERIA ANEXO	24	DEMOCRATICO
23	FAC. MEDICINA	18	DEMOCRATICO
24	FAC. MED. PSIQUIATRIA	11	AUTORITARIO
25	FAC. MED. INV. CLINICAS	19	DEMOCRATICO
26	FAC. M. V. y Z.	24	DEMOCRATICO
27	FAC. PSICOLOGIA	20	DEMOCRATICO
28	FAC. PSICOLOGIA POSG.	24	DEMOCRATICO
29	FAC. QUIMICA	21	DEMOCRATICO
30	FAC. QUIMICA POSG.	22	DEMOCRATICO
31	FAC. QUIMICA POSG. ANEXO	25	DEMOCRATICO

NOTA. ESCALA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO: *17.00 - 28.33 DEMOCRATICO *28.34 - 39.67 AUTORITARIO
*39.68 - 51.00 POLITICAS LAXAS

CÁLCULO DE LOS VALORES DE LA MUESTRA

Se presenta el cálculo de valores agrupados y no agrupados con la finalidad de corroborar que los resultados obtenidos entre un grupo y otro que dentro del mismo intervalo de clase -17.00 - 28.33-, representa el tipo de liderazgo democrático.

Cálculo con valores no agrupados

17	18	19	19	19	20	20	21
21	22	22	22	22	23	23	23
23	23	23	23	24	24	24	24
25	25	26	27	28	33	35	

La media de la muestra:

$$17 + 18 + 3(19) + 2(20) + 2(21) + 4(22) + 7(23) \\ + 4(24) + 2(25) + 26 + 27 + 28 + 33 + 35 = 718$$

$$\text{Media} = 718/31 = 23.16$$

Como se puede observar el procedimiento que se llevó a cabo para obtener la media o promedio de la muestra fue el siguiente:

- Se hizo la suma de todos y cada uno de los valores obtenidos por los cuestionarios.
- Estos datos son los que aparecen en el cuadro anterior, ordenados de menor a mayor.
- Posteriormente al resultado final lo dividimos entre 31 que corresponde al número de bibliotecas de la muestra, obteniendo un resultado de 23.16, que representa la media aritmética o promedio de la muestra.

Con esto podríamos decir que la media de las bibliotecas encuestadas utilizan un liderazgo democrático de acuerdo al rango de 17.00 - 28.33 en los intervalos de clase.

***LA VARIANZA DE LA MUESTRA:**

$$\begin{aligned} S^2 = & [(17-23.16)^2 + (18-23.16)^2 + 3(19-23.16)^2 + \dots \\ & + 2(20-23.16)^2 + 2(21-23.16)^2 + 4(22-23.16)^2 + \dots \\ & \dots + 7(23-23.16)^2 + 4(24-23.16)^2 + 2(25-23.16)^2 \dots \\ & + (26-23.16)^2 + (27-23.16)^2 + (28-23.16)^2 + \dots \\ & + (33-23.16)^2 + (35-23.16)^2] = 444.14/(31-1) = \\ & = 14.80 \end{aligned}$$

Como se puede observar el procedimiento que se llevó a cabo para obtener la varianza de la muestra fue el siguiente:

- a) Se obtuvo la diferencia de cada valor individual con respecto a la media.
- b) Cada una de las diferencias se elevó al cuadrado, para tener todos los valores positivos.
- c) Posteriormente se sumaron todos los valores positivos dando la cantidad de 444.14.
- d) El valor anterior se dividió entre el grado de libertad que es de 30 (31-1). (El grado de libertad es de 30 ya que se le resta 1 que representa el dato que se utilizó para los cálculos, es decir la media). El resultado fue de 14.80.

El 14.80 nos muestra que la varianza es pequeña y por lo tanto la diferencia o dispersión entre los puntajes del tipo de liderazgo es mínima, es decir, que están muy cercanos entre si los diferentes datos u observaciones.

Se calculó la ***DESVIACIÓN STANDAR DE LA MUESTRA**, que es igual a la raíz cuadrada de la varianza: $14.80 = 3.84$.

Este dato nos muestra que tan alejados están los datos con respecto a la media.

***NOTA :** La Varianza y la Desviación Estándar de la muestra nos proporcionan la información de cuanto varían los datos con respecto a la media de la muestra. La Varianza y la Desviación Estándar serán utilizados más adelante en la prueba "t" de Student para estimar los valores de la población.

****Cálculo con valores agrupados.**

Intervalo de clase	X=mc	f	mc x f	(x-X)	(x-X) ²	f(x-X) ²
17.00 a 28.33	22.66	29	657.14	-0.73	0.5329	15.45
28.34 a 39.67	34.00	02	68	10.61	112.57	225.14
39.68 a 51.00	45.34	0	0	21.95	481.80	0
Totales		31	725.14			240.59

En donde:

X = Marca de clase

f = Frecuencia

mc = Punto medio del intervalo de clase

x = Media aritmética

(x-x)² = Es la diferencia entre la marca de clase y la media elevada al cuadrado

f(x-x)² = Es la frecuencia multiplicada por el cuadrado de la diferencia entre la marca de clase y la media.

LA MEDIA DE LA MUESTRA: $725.14/31 = 23.39$

LA VARIANZA DE LA MUESTRA. $S^2 = 240.59/(31-1) = 8.019$

El 8.019 nos muestra que la varianza es pequeña y por lo tanto la diferencia o dispersión entre los puntajes del tipo de liderazgo es mínima, es decir, que están muy cercanos entre sí los diferentes datos u observaciones.

DESVIACION STANDAR DE LA MUESTRA.

S = Raíz cuadrada de la varianza.

$$\sqrt{8.019} = 2.83$$

Es igual a la raíz cuadrada de la varianza. Este dato nos muestra que tan alejados están los datos con respecto a la media.

****NOTA:** Siempre existirá una cierta diferencia entre el cálculo de valores no agrupados (individuales) y el cálculo de valores agrupados, debido a que en éste último no tomamos los valores reales sino el punto medio del intervalo clase

COMPROBACION DE LOS RESULTADOS DE LA MUESTRA CON LOS DE LA POBLACION.

A primera vista, y después de hacer la prueba piloto, se puede apreciar que la población tiene una distribución muy asimétrica, es decir, la información no se distribuye proporcionalmente entre los tres tipos de liderazgo estudiados, ya que tienden a concentrarse en valores del tipo de liderazgo democrático o participativo.

Esto implica dos dificultades relacionadas con el manejo estadístico de los datos, que se originan de la tendencia tan marcada hacia un solo tipo de liderazgo:

1. Si es muy asimétrica la distribución de datos y la muestra es pequeña, no se puede realizar el cálculo de la media de la población.

Esta dificultad se resuelve cuando la muestra es mayor de 30 observaciones, y en nuestro caso esto es posible ya que la muestra es de 31 observaciones. Esto se conoce como el criterio o teorema del límite central, que consiste en lo siguiente:

El teorema del límite central nos permite muestrear a partir de poblaciones no distribuidas normalmente con una garantía de aproximadamente los mismos resultados que se obtendrían si la población estuviera distribuida normalmente, siempre y cuando se trate de una muestra grande. Los estadísticos consideran grande una muestra cuando es mayor de 30 observaciones.

2. Además, no se conoce el valor de la desviación estándar de la población de las 72 bibliotecas, y por lo tanto no se puede aplicar la distribución normal de probabilidad.

Esta dificultad se resuelve con la aplicación de otra distribución de probabilidad que se llama prueba de "T" de Student para inferir o predecir la media de la población.

El problema central de la encuesta se reduce a lo siguiente: ¿ puede ser la media muestral una buena estimación de la media de la población? Es decir, si la media de la muestra se le puede ubicar en el intervalo de clase (17 a 28.33); se infiere de esto que la

media del total de la población también se encuentra dentro de ese rango y por lo tanto, el liderazgo es de tipo participativo o democrático.

Entonces, y con la idea de encontrar las respuestas a esta serie de preguntas es necesario recurrir a una parte de la estadística llamada probabilidad, la misma que nos va ayudar a conocer con mucha aproximación (a través de algunas operaciones) la media de la población. De allí la importancia de realizar una estimación de intervalo de confianza. En este caso, con un intervalo de confianza de 95%. Es conveniente señalar que la determinación del intervalo de confianza es convencional, ya que esto es determinado por el investigador.

Utilizaremos la siguiente fórmula que corresponde a la "t" de Student:

$$\bar{X} \pm t_{n-1} (S / \sqrt{n}) (\sqrt{N-n / N-1})$$

En donde:

\bar{X} : = Es la media de la muestra.

t_{n-1} : Es el valor de probabilidad tomado de la tabla de la distribución de Student para 30 grados de libertad.

S: La desviación estándar de la muestra.

n: Es el tamaño de la muestra.

N: Es el tamaño de la población.

(N-n)/(N-1): Es un factor de corrección para muestras no muy grandes.

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS.

Para valores no agrupados:

Para el valor izquierdo de la " campana" de la distribución Student:

$$23.16 - 2.0423(3.84 / \sqrt{31})(\sqrt{72-31 / 72-1}) = 22.09$$

Para el valor derecho de la "campana" de la distribución Student:

$$23.16 + 2.0423(3.84 / \sqrt{31})\left(\sqrt{72 - 31 / 72 - 1}\right) = 24.23$$

Entonces, la media de la población se encuentra entre 22.09 Y 24.23. El intervalo de confianza afirma que hay una seguridad del 95% de que la muestra seleccionada es una en la cual la media de la población total (72 bibliotecas) se encuentra ubicada dentro de este intervalo.

Por lo tanto concluimos que existe un 95% de seguridad de que el liderazgo sea de tipo democrático o participativo, ya que tanto 22.09 Y 24.23 corresponden al dominio del intervalo de clase -17 a 28.33- de un liderazgo de este tipo.

Para valores agrupados:

Para el valor izquierdo de la "campana" de la distribución Student:

$$23.39 - 2.0423(2.83 / \sqrt{31})\left(\sqrt{72 - 31 / 72 - 1}\right) = 22.60$$

Para el valor derecho de la "campana" de la distribución Student:

$$23.39 + 2.0423(2.83 / \sqrt{31})\left(\sqrt{72 - 31 / 72 - 1}\right) = 24.17$$

Entonces, la media de la población se encuentra entre 22.60 Y 24.17. El intervalo de confianza afirma que hay una seguridad del 95% de que la muestra seleccionada es una en la cual la media de la población total (72 bibliotecas) se encuentra ubicada dentro de este intervalo.

Por lo tanto concluimos que existe un 95% de seguridad de que el liderazgo sea de tipo democrático o participativo ya que tanto 22.60 Y 24.17 corresponden al dominio del intervalo de clase -17 a 28.33- de un liderazgo de este tipo.

LA OBSERVACION DIRECTA.

Desarrollo de la observación directa.

Se aplicó un cuestionario de observación directa para poder tener un elemento de comparación con los resultados de la encuesta.

Se observaron cinco distintas variables en los tres tipos de liderazgo. Las variables eran excluyentes entre sí, es decir, si se presentaban en un tipo de liderazgo no podían a su vez encontrarse presentes en otro tipo de liderazgo.

Asignación de valores.

La asignación de valores es muy simple, ya que no se efectuarán cálculos estadísticos probabilísticos con estos datos. Ya que son cinco variables, se le asignará la *unidad* a cada variable. De este modo, el único valor máximo será 5, que se distribuirá entre los tres tipos de liderazgo. Para que los resultados de la encuesta los consideremos realmente confiables, debemos esperar que a lo menos, la observación directa nos ofrezca un resultado mayor del 50 % de liderazgo democrático o participativo.

Resultados de la observación directa.

(ver la tabla de la siguiente página)

No	BIBLIOTECA	DEMOCRATICO	AUTORITARIO	POLITICAS LIXAS
1	E.N.A.P.	4	1	0
2	E.N.E.	2	2	1
3	E.N.E.P.-ARAGON	2	2	1
4	ENEP.-ITACALA	2	2	1
5	E.N.M.	4	1	0
6	E.N.T.S.	1	2	2
7	FAC. ARQUITECTURA	2	1	2
8	FAC. ARQ. DISEÑO INDUST.	4	0	1
9	FAC. ARQ. POSGRADO	2	3	0
10	FAC. CIENCIAS	2	2	1
11	FAC. CIENCIAS. POSG.	3	1	1
12	E.C.P.yS.	4	1	0
13	E.C.yA	3	1	1
14	FAC. DERECHO	2	2	1
15	FAC. ECONOMIA	3	2	0
16	FAC. ECONOMIA. POSG.	2	1	2
17	E.H.S. -ZARAGOZA	2	2	1
18	E.H.S. -ZARAGOZA II	3	1	1
19	E.F.yL. LETRAS CLASICAS	3	2	0
20	E.F.yL.SUA.	2	0	3
21	FAC. INGENIERIA	4	1	0
22	FAC. INGENIERIA. ANEXO	2	0	3
23	FAC. MEDICINA	2	2	1
24	FAC. MED. PSIQUIATRIA	3	2	0
25	FAC. MED. INV. CLINICAS	4	1	0
26	FAC. M. V. y Z.	2	1	2
27	FAC. PSICOLOGIA	3	2	0
28	FAC. PSICOLOGIA. POSG.	3	1	1
29	FAC. QUIMICA	3	2	0
30	FAC. QUIMICA. POSG.	2	1	2
31	FAC. QUIMICA. POSG ANEXO	2	3	0

Resumen de la tabla anterior:

PREGUNTA	DEMOCRATICO	AUTORITARIO	POL. LAXAS
TOTALES	82	45	28
PORCENTAJES	53 %	29 %	18%

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los 31 jefes de bibliotecas de las Escuelas y Facultades investigadas podemos resumir que:

La mayoría de ellos eligieron entre las respuestas, las que representaban el liderazgo democrático o participativo. Cabe recordar que en cada una de las preguntas, se ofrecían tres respuestas, las cuales representaban los liderazgos democrático, autocrático y de políticas laxas.

Lo anterior se puede comprobar al observar las tablas de porcentajes y los cálculos que se presentan para comprobar la hipótesis. De tal manera que es posible afirmar que la tendencia a ejercer el liderazgo de tipo democrático en éstas bibliotecas de la UNAM, es el dominante, entre los tres tipos de liderazgo que se presentaron.

Con el fin de completar nuestro análisis retomaremos las tres primeras preguntas del cuestionario, presentando los siguientes cuadros y su interpretación

Pregunta 1: "Nivel de escolaridad".

ESCOLARIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BACHILLERATO	03	09.677%
ESTUDIANTE. LICENCIATURA	04	12.903%
PASANTE. LICENCIATURA	05	16.129%
PASANTE. MAESTRIA	03	9.677%
TITULADOS	16	51.612%
TOTAL	31	99.999 %

En cuanto al "Nivel de escolaridad" tenemos que de los 31 jefes de bibliotecas, 16 tienen el nivel de licenciatura, de los cuales 7 de ellos son del área de bibliotecología; los 9 restantes son de otras áreas. Los últimos 15 oscilan desde el nivel de bachillerato hasta pasantes, es decir, el 51% cuentan con un nivel de escolaridad de licenciatura.

Pregunta 2: "Grado Académico".

GRADO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
LICENCIATURA	15	48.387%
MAESTRIA	01	3.225%
SIN GRADO	15	48.387%
TOTAL	31	100 %

En la pregunta dos "Grado académico", se obtuvo que de los 31 encuestados 15 poseen título de licenciados, uno de ellos, tiene el grado de maestro y los 15 restantes no cuentan con ningún título académico. De tal manera que del 100% solo el 51% son titulados.

Pregunta 3: "Escuela de procedencia".

ESCUELA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGIA. UNAM	06	19.354%
E. N. B. A.	05	16.129%
UNIV. DE TEXAS	01	03.225 %
OTRAS	19	61.290%
TOTAL	31	100 %

Finalmente tenemos la pregunta sobre la "Escuela de procedencia" en donde se pudo observar que del total de los encuestados, 6 son egresados del Colegio de bibliotecología de la UNAM, 5 son de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA), 1 es de la Universidad de Texas y los restantes 19 pertenecen a otras escuelas.

De aquí se deduce que de los jefes de bibliotecas solamente hay un 38% que pertenecen al área de bibliotecología, mientras que el 61% son de otras áreas. Con lo que se puede concluir que es mínima la participación de los bibliotecólogos como responsables de estas bibliotecas.

De esta manera se concluye este capítulo de presentación y análisis de datos, mismos que servirán para poder pasar a las conclusiones generales y sugerencias que a continuación se presentan.

CONCLUSIONES

El propósito de este estudio fue el de llegar a conocer si en las bibliotecas de las Escuelas y Facultades de la UNAM, los jefes de éstas aplican el liderazgo democrático.

Para estar en condiciones de dar una respuesta a nuestra hipótesis se hizo una investigación de campo, y al procesar la información, por medio de porcentajes y pruebas estadísticas los resultados alcanzados fueron los siguientes:

----La mayoría de los jefes de las bibliotecas de las Escuelas y Facultades de la UNAM, aplican el liderazgo democrático.

----La media o promedio de la muestra es igual a 23.16, por lo tanto, la media de la población se encuentra en el rango de 22.09 y 24.23. Con esto se comprueba totalmente que el liderazgo aplicado es de tipo democrático o participativo, puesto que los resultados obtenidos de la muestra extrapolados a la población, quedan dentro del intervalo de clase de 17.00-28.33 previamente establecido en la asignación de valores para cada tipo de liderazgo. En este caso se trata del democrático.

----Al procesar la misma información por medio de porcentajes, también se obtiene y confirma que la mayoría de los responsables, están aplicando el liderazgo democrático y solamente una minoría están empleando el autocrático y el de políticas laxas.

----Se encontró que la generalidad de estos responsables no tienen una formación profesional en bibliotecología. Sin embargo, esta situación no influye en la elección y aplicación de un liderazgo adecuado.

----También se encontró que solamente la mitad de los responsables cuenta con título de licenciado en diferentes áreas del conocimiento

----La otra mitad no cuenta con grados académicos y su formación profesional más alta es la de pasante de licenciatura en diferentes áreas del conocimiento. El nivel más bajo de escolaridad corresponde a los primeros semestres de bachillerato.

SUGERENCIAS

Para que el liderazgo aplicado en las bibliotecas de las Escuelas y Facultades de la UNAM, sea efectivo, se sugiere llevar a cabo las siguientes acciones:

---Que los responsables de las bibliotecas conozcan y manejen las diversas teorías y enfoques que hay sobre el liderazgo, puesto que esto le ayudará a administrar con mayor eficiencia la biblioteca a su cargo.

---Es importante que exista la capacitación sistemática para los responsables o jefes de biblioteca, con cursos en donde se impartan conocimientos sobre dirección, profundizando en el liderazgo. De esta manera, estarán preparados para decidir que tipo de liderazgo será el más adecuado de aplicar.

---Que los jefes de las bibliotecas traten de conocer un poco más a sus subordinados, así como el entorno o medio ambiente, pues estos también son factores que le ayudarán a determinar que tipo de liderazgo es el más conveniente de aplicar.

---Concientizar al responsable de la biblioteca, del gran valor que tiene el hacer una selección y aplicación del liderazgo adecuado, pues esto hará que los intereses y objetivos de la institución coincidan con los del trabajador.

---De los estilos de liderazgo tratados en esta investigación, el más adecuado de aplicar en estas bibliotecas es el de contingencias o situacional, puesto que contempla la adecuación del tipo de liderazgo a una situación determinada. Mediante necesidades y madurez del subordinados, medio laboral, etc.

De acuerdo a esto se determina el tipo de liderazgo que se ejercerá. Este estilo permite mucha flexibilidad para el líder.

---También se recomienda que para ocupar un puesto de jefe de biblioteca, el aspirante cuente por lo menos con el grado de licenciado y de preferencia en el área de bibliotecología.

---Que se lleven a cabo más investigaciones sobre el personal directivo de las bibliotecas acerca del liderazgo, comunicación y motivación.

Finalmente se sugiere que los jefes de biblioteca:

- Tengan conocimientos del entorno interno y externo de la biblioteca.
- Conozcan los posibles mecanismos de motivación para aplicarlos en su personal.
- Establezcan una comunicación abierta con sus subordinados.

APRECIACIONES PERSONALES

Durante la aplicación de la encuesta y la observación directa, nos pudimos dar cuenta de los siguientes aspectos:

La mayor parte de los responsables de las bibliotecas desconoce las teorías y enfoques que existen sobre el liderazgo.

Aunque la mayoría ha optado por aplicar el tipo de liderazgo democrático, durante la entrevista y la observación directa nos pudimos dar cuenta de que los subordinados no cuentan con la madurez necesaria para ser conducidos con este tipo de liderazgo. Además de que algunos responsables no tienen bien claro en que consiste este tipo de liderazgo.

Otro aspecto que los responsables hicieron resaltar durante la aplicación de la encuesta fue el relacionado con el Sindicato de Trabajadores de la UNAM (STUNAM). El reclamo principal consistió en que ellos se encuentran hasta cierto punto limitados a ejercer su autoridad, por este organismo.

Es muy probable que todos estos factores, estén influyendo para que el funcionamiento real de las bibliotecas no sea el más adecuado para lograr satisfacer las necesidades de información de los usuarios, que cada día acuden a ellas en mayor número.

Pues a pesar de que en general las bibliotecas cuentan con líderes democráticos los cuales se supone cuentan con actitudes mucho más provechosas en cuanto al ambiente

laboral, relaciones humanas, comunicación, motivación, etc. en la mayoría de ellas se ve claramente que este tipo de liderazgo no es el más apropiado. Cabe mencionar que el estilo de liderazgo apropiado, dependerá de tres factores: el líder, los seguidores y la situación. Puesto que en la práctica ningún tipo de liderazgo se aplica en forma pura, ya que entran en juego varios factores como: la personalidad del líder, sus aptitudes, los subordinados, la situación, el medio ambiente interno y externo.

OBRAS CONSULTADAS

1. Albers, Henry H. Principios de organización y dirección: teoría moderna de la administración. México: Limusa, 1974 751 p.
2. Alferés H. Ma. Guadalupe y Gabriel Vázquez. Motiva a tus empleados. México: Nacional Financiera, ITAM, 1992 31 p.
3. Almanza Morales, José Luis y Minerva del Angel Santillan. Ven y utiliza los recursos de tu biblioteca !folleto!. México: UNAM Dirección General de Bibliotecas, 1992. 39 p.
4. La Bibliotecología en el México actual y sus tendencias. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1992 338 p.
5. Brophy, Peter. Management information and decision support systems in libraries. Inglaterra : University Press, 1986. 159 p.
6. Brow, Warren B. Dennis J. Moberg. Teoría de la organización: enfoque integral. México: Limusa, 1991 708 p.
7. Calva González, Juan José. La motivación del personal: análisis de las teorías generales y el aspecto motivacional del personal del sistema bibliotecario de la UNAM. México: J.J. Calva González, 1988 tesis (Licenciado en bibliotecología) UNAM. 102 P.
8. Carpenter. Ray L. Métodos estadísticos para bibliotecarios. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1980 153 p.
9. Cohen, Gerald J. La naturaleza de la función directiva. España: De. Diaz de Santos, 1991 449 p.
10. Convocatoria al personal administrativo de base de la UNAM. México: UNAM, Comisión Mixta de escalafón, 1994 XV p.

11. Davis, Keith y Newstrom, John W. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill, 1988 608 p.
12. Dimitroff, Demetrio. Conceptos de organización administrativa bibliotecaria. Washington: Unión Panamericana, 1968 38 p. (Hojas mecanografiadas)
13. La Dirección General de Bibliotecas y la Biblioteca Central de la Universidad: historia, organización y servicios. UNAM. Secretaría de Servicios Académicos, Dirección General de Bibliotecas. México: UNAM. Dirección General de Bibliotecas, 1993 52 p.
14. Druker, Peter. Gestión dinámica: lo mejor de Peter Druker sobre management. Barcelona: Hispano-europea, 1981 616 p.
15. Evans, G. Edward. Técnicas de administración para bibliotecarios. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1980 317 p.
16. Fournies, Ferdinand F. Técnicas de dirección de personal: cómo instruir para aumentar el rendimiento. Madrid: McGraw-Hill, 1991 205 p.
17. Garza Mercado, Ario. Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de la planeación administrativa para el diseño arquitectónico. México: COLMEX, 1989 194 p.
18. Halloran, Jack. Relaciones humanas: Técnicas de dirección. España: Hispano-europea, 1982. 733 p.
19. Hampton, David R. Administración. 3a ed. México: McGraw Hill, 1991 772 p.
20. Haimann, Theo. Técnicas de dirección de empresas: dirección y gerencia. 2a. ed. Barcelona: Hispano-Europea, 1970 756 p.
21. Hodgetts, Richard y Steven Altman. Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana, 1986 451 p.
22. Issac, David. Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos. Pamplona: EUNSA, 1987 240 p.

23. Jeevan, Sivanaiah. "Leadership role of middle manager in the university library" --p.159-165 -- En Herald of library science. V:27 (nos. 3-4, 1991)
24. Koontz Harold y Heinz Wehrich. Administración. 9a. ed. México: McGraw-Hill, 1991 775 p.
25. Kazmier, Leonard J. Estadística aplicada a la administración y a la economía. México: McGraw-Hill, 1985 374p.
26. Luthans, Fred. Introducción a la administración: un enfoque de contingencias. México: McGraw-Hill, 1980 450 p.
27. Llano Cifuentes, Carlos. "Liderazgo: Del remo a la partitura" --p.38-45 -- En Istmo no. 190 (sep-oct, 1992)
28. ----- . Análisis de la acción directiva. México: Limusa, 1992 307 p.
29. Mendenhall, William. Introducción a la probabilidad y estadística. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1987 626p.
30. Newman, James. Como llegar a la cumbre de las empresas. México: Limusa, 1992 333 p.
31. Patiño Luna, Beatriz y Blanca Solís V. "El proceso administrativo en la biblioteca universitaria: consideraciones generales". --p.10-20-- En Biblioteca universitaria. Vol. 6 no. 2 (abril-junio, 1991)
32. "Reglamento General del Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México" --p.1-18-- En Biblioteca Universitaria Vol. 5 no. 3 (jul-sep, 1990)
33. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas: teoría y práctica. México: Limusa, 1983 189 p.
34. Robbins Stephen. Administración: teoría y práctica. México: Prentice-Hall, 1987 560 p.

35. Rodríguez Gallardo, Adolfo y Enrique Molina León. Historia de la legislación bibliotecaria en la UNAM. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1994 156 p.
36. Schermerhorn, J. R. y otros. Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana, 1987 678 p.
37. Siegel, Sidney. Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias a la economía. México: McGraw-Hill, 1985 374 p.
38. Soria, Víctor M. Relaciones humanas teoría y casos: curso de comportamiento en la organización. México: Limusa, 1980 491 p.
39. Strauss, George y Leonard R. Sayles. Personal: los problemas humanos de la dirección. México, Herrero, 1971 847 p.
40. Stoner, James A. y Charles Wanker. Administración. 3a ed. México: Prentice-Hill, 1989 826 p.
41. Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt. "Como dirigir un estilo de liderazgo" --p.2-11 -- En Harvard bussines review. (mar-apr,1958)
42. Taylor, Frederick W. Principios de la administración científica: administración industrial y general por H. Fayol. Buenos Aires: El Ateneo, 1978 233 p.
43. Terry, George R. Principios de administración. Nueva edición. México: CECSA, 1981 739 p.
44. ----- y Stephen G. Franklin. Principios de administración. México: CECSA, 1990 747 p.
45. Thierauf, Robert J. et al. Principios y aplicaciones de administración. México: Limusa; Noriega, 1990 791 p.
46. Thompson, James. La biblioteca universitaria: introducción a su gestión. Madrid: Fundación German Sánchez: Pirámide, 1990 341 p.

47. Totela Myers, Michele y Gail E. Mzyeres. Administración mediante la comunicación: enfoque organizacional. México: McGraw-Hill, 1983 461 p.
48. Vadell Hanisch, Cecilia Marcela. Historia y función de los servicios de bibliotecas y documentación de la UNAM. --p.319-328-- En Encuentro de bibliotecarios de la UNAM. (3: 1984: México). Evaluación de recursos y servicios, evaluación de procesos y sistemas. Memoria del tercer encuentro de bibliotecarios de la UNAM, 5-6 y 7 de nov. 1984. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1984 550 p.
49. Veaner, Allen B. Administrative theories, business paradigms and work in libraries. Inglaterra: University press, 1986 184 p.
50. Wendell L., French. Administración de personal. México: Limusa, 1983 656 p.
51. Universidad Nacional Autónoma de México. Agenda estadística 1994. México: UNAM, Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, 1995 144 p.
52. Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Estudios Administrativos. Catálogo de puestos del personal administrativo de base. México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, 1990 64 p.
53. Universidad Nacional Autónoma de México. Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. Contrato Colectivo de Trabajo. 1995-1997. México: UNAM, 1995 64 p.

ANEXO I

ESCUELAS Y FACULTADES DE LA UNAM

- 1.- Escuela Nacional de Artes Plásticas
- 2.- Escuela Nacional de Artes Plásticas, División de Estudios de Posgrado
- 3.- Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia
- 4.- Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán
- 5.- Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón
- 6.- Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala
- 7.- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza
- 8.- Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Campo dos
- 9.- Escuela Nacional de Música
- 10.- Escuela Nacional de Trabajo Social
- 11.- Facultad de Arquitectura
- 12.- Facultad de Arquitectura. Centro de Investigaciones en Diseño Industrial
- 13.- Facultad de Arquitectura. División de Estudios de Posgrado
- 14.- Facultad de Ciencias. División de Estudios Profesionales
- 15.- Facultad de Ciencias. Hemeroteca
- 16.- Facultad de Ciencias. División de Estudios de Posgrado
- 17.- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
- 18.- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Centro de Investigación Documental
- 19.- Facultad de Contaduría y Administración
- 20.- Facultad de Derecho
- 21.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Administrativo
- 22.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Agrario
- 23.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Civil.
- 24.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Constitucional y de Amparo
- 25.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho del Trabajo
- 26.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Internacional
- 27.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Mercantil
- 28.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Penal
- 29.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Procesal
- 30.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Romano e Historia del Derecho
- 31.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Estudios Jurídicos y Económicos
- 32.- Facultad de Derecho. Seminario de Filosofía del Derecho
- 33.- Facultad de Derecho. Seminario de Derecho Fiscal

- 34.- Facultad de Derecho. Seminario de Patentes y Derechos de Autor
- 35.- Facultad de Derecho. Seminario de Sociología General Jurídica
- 36.- Facultad de Derecho. Seminario de Teoría del Estado
- 37.- Facultad de Derecho. División Sistema de Universidad Abierta
- 38.- Facultad de Economía
- 39.- Facultad de Economía. División de Estudios de Posgrado
- 40.- Facultad de Economía. División Sistema de Universidad Abierta
- 41.- Facultad de Economía. Centro de Investigaciones Económicas y Sociales
- 42.- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan
- 43.- Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan. Campo Cuatro
- 44.- Facultad de Filosofía y Letras
- 45.- Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Geografía
- 46.- Facultad de Filosofía y Letras. Seminario de Letras Clásicas
- 47.- Facultad de Filosofía y Letras. Sistema de Universidad Abierta
- 48.- Facultad de Ingeniería
- 49.- Facultad de Ingeniería. División de Educación Continua
- 50.- Facultad de Ingeniería. División de Estudios Profesionales (anexo)
- 51.- Facultad de Ingeniería. División de Estudios de Posgrado
- 52.- Facultad de Ingeniería. Acervo Histórico
- 53.- Facultad de Medicina
- 54.- Facultad de Medicina. Departamento de Historia de la Medicina
- 55.- Facultad de Medicina. Departamento de Salud Mental
- 56.- Facultad de Medicina. División de Investigaciones Clínicas
- 57.- Facultad de Medicina. Departamento de Psiquiatría y Salud Mental
- 58.- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia
- 59.- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Centro de Enseñanza, Investigación y Extensión en Producción Avícola
- 60.- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia Centro de Enseñanza, Investigación y Ext. en Producción Agrícola y Ganadera
- 61.- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Centro de Enseñanza, Investigación y Ext. en Producción Bovina y Caprina.
- 62.- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Centro de Enseñanza, Investigación y Ext. en Producción Ovina
- 63.- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Centro de Enseñanza, Investigación y Ext. en Producción Porcina
- 64.- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. División Sistema de Universidad Abierta
- 65.- Facultad de Odontología

- 66.- Facultad de Odontología. División de Estudios de Posgrado
- 67.- Facultad de Psicología
- 68.- Facultad de Psicología. División de Estudios de Posgrado
- 69.- Facultad de Química
- 70.- Facultad de Química. División de Estudios Profesionales (anexo)
- 71.- Facultad de Química. División de Estudios de Posgrado
- 72.- Coordinación del Sistema de Universidad Abierta

ANEXO II

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

El presente cuestionario tiene la finalidad de estudiar la dirección de personal en las bibliotecas de Escuelas y Facultades de la UNAM. La información que se obtenga, será estrictamente confidencial por lo que le suplicamos que las respuestas que nos haga favor de proporcionar sean lo más apegadas a la realidad. De antemano, le agradecemos su colaboración.

DATOS GENERALES.

- 1.- Escolaridad _____
- 2.- Grado Académico _____
- 3.- Escuela de procedencia _____

INDICACIONES:

- a).- Favor de leer con atención cada una de las situaciones planteadas.
- b).- De las tres opciones de respuesta que se le ofrecen para cada una de las situaciones, por favor, seleccione una de ellas marcándola con una "X".

SITUACIONES PLANTEADAS

4.- Cuando los subordinados tienen algún problema para llevar a cabo su trabajo, Usted:

_____ Trabaja conjuntamente con ellos para entender cuál es el problema y como se puede resolver. Previniendo así dificultades.

_____ Les llama la atención, haciendo hincapié en que deben de ser más responsables en su desarrollo laboral

_____ No le toma mucha importancia, pues piensa que es cuestión de inexperiencia y hay que darles tiempo.

5.- Cuando necesita planear un proyecto de trabajo, Usted hace lo siguiente:

_____ Deja que las personas participantes en el plan lo discutan y estructuren con sus puntos de vista, mismos que aplicarán más adelante.

_____ Se reúne con sus subordinados, y en equipo planean las tareas a seguir.

_____ Planea el trabajo, es decir, los tiempos y movimientos en que deberá de hacerse, después les indica como se llevará a cabo.

6.- Al ver que sus subordinados se van antes de la hora de salida establecida:

_____ Usted evita llamarles la atención puesto que no es algo que hagan todos los días.

_____ Habla con ellos y les hace comprender que las políticas en relación a los horarios de trabajo deben ser respetadas por todos los trabajadores de la Institución.

_____ Toma una acción correctiva, rápida y certera para asegurarse de que no se vuelva a repetir el mismo caso.

7.- Su actitud como jefe de la biblioteca hacia los servicios de la misma es lograr:

_____ Dirigir a los trabajadores para alcanzar la máxima eficiencia en los servicios que la biblioteca proporciona a sus usuarios.

_____ Que sus subordinados realicen mínimamente sus funciones.

_____ Trabajar conjuntamente con los empleados para que se den cuenta de la importancia que tiene el proporcionar un excelente servicio a los usuarios.

8.- Cuando un subordinado no está de acuerdo con Usted:

_____ Escucha sus puntos de desacuerdo, los mismos que son discutidos junto con la propuesta de Usted. La discusión continúa hasta lograr un acuerdo entre las dos partes.

_____ Piensa que el subordinado tiene la obligación de acatar las órdenes de trabajo que su jefe le dé, puesto que para eso fue contratado.

_____ Deja pasar el tiempo, en espera de que el subordinado recapacite.

9.- Usted maneja el ritmo de trabajo de los subordinado en función de:

_____ Aceptar los niveles de producción que las personas se hayan fijado por si mismas.

_____ Invitar a su personal a planear ritmos de trabajo adecuados a las necesidades de la biblioteca.

_____ Los ritmos de trabajo son determinados por Usted, los mismos que deberán de ser supervisados para verificar que se cumplan.

10.- Para promover un mayor esfuerzo laboral, Usted:

_____ Forma equipos de trabajo, asegurando así una buena coordinación de actividades.

_____ Los deja en libertad para que lleven a cabo sus funciones como lo crean más conveniente.

_____ Les indica lo que deben de hacer y cómo lo tienen que hacer.

11.- Cuando un subordinado se niega abiertamente a hacer el trabajo de la manera prescrita por Usted:

_____ Le explica, hasta que entienda, porque el trabajo se deberá de hacer bajo el procedimiento preescrito.

_____ Da el trabajo a otro subordinado.

_____ Toma medidas orientadas a que el subordinado cumpla con la orden que se le dio.

12.- ¿Qué posición adopta ante sus subordinados al presidir una reunión de trabajo?

_____ Permanece neutral.

_____ La mayoría de las veces impone su posición.

_____ Trata de encontrar una solución equitativa.

13.- Si Usted necesita comunicar a sus subordinados los cambios que se deberán de aplicar al proporcionar el servicio al usuario:

_____ Hace una reunión de trabajo para comunicarles que apliquen al pie de la letra las nuevas disposiciones.

_____ Le pide a uno de los subordinados que les comunique a sus compañeros las nuevas disposiciones

_____ Hace reuniones por departamento, les explica en qué consisten las nuevas disposiciones y les permite opinar al respecto.

14.- ¿Cuál es su actitud al tomar decisiones?

_____ Adopta las sugerencias de los demás.

_____ Complementa sus ideas con las sugerencias proporcionadas por los otros

_____ Toma decisiones contundentes.

15.- ¿Qué hace ante un conflicto laboral?

_____ Trata de ser justo pero firme y de alcanzar una solución equitativa.

_____ Trata de solucionarlo lo más pronto posible, de acuerdo a su criterio.

_____ Trata de buscar una solución, pero sin apresurarse, pues la mayoría de estos problemas, con el tiempo se arreglan por sí mismos.

16.- Después de que su personal ha concluido un trabajo pesado como lo es el mover la colección de lugar o hacer inventario. Usted:

_____ Esta satisfecho con ellos y se los hace saber, felicitándolos y motivándolos a que sigan desempeñando su labor eficientemente.

_____ Se alegra de que hayan finalizado ese trabajo.

_____ Ya tiene los planes para el próximo trabajo y sólo espera que los trabajadores terminen su tarea para incorporarlos al siguiente proyecto

17.- En caso de que tuviera que resolver un problema de disciplina entre sus subordinados, Usted:

_____ Acepta y sigue las opiniones de los demás.

_____ Busca posiciones intermedias; si las ideas u opiniones expresadas son diferentes a las suyas.

_____ Defiende sus ideas apasionadamente.

18.- ¿Por cual de las siguientes acciones Usted estimula a sus subordinados a una actitud positiva?

_____ Realizando los aspectos positivos de las personas.

_____ Adoptando una conducta paternal hacia ellos.

_____ Considera que modificar la conducta en las personas es una tarea muy difícil de llevar a cabo.

19.- Usted ha notado que, en los últimos días, los trabajadores que se ocupan del proceso menor han disminuido notablemente su producción.

_____ Tiene confianza en que ellos modificarán su conducta, sólo necesitan un poco de tiempo.

_____ Se acerca a ellos y se asegura de que terminen con el rezago acumulado, ya que es su obligación.

_____ Aborda la situación y los anima a que cooperen un poco más.

20.- La conducta de un trabajador se ha ido deteriorando en las últimas semanas, no coopera con los demás, se muestra agresivo, etc. ¿Qué acción aplicaría?

_____ Ninguna, pues comprende que es temporal ya que todos pasamos por situaciones difíciles, las mismas que influyen en cambios de conducta transitorios.

_____ Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar su conducta antes de que el problema se generalice.

_____ Manda llamar al empleado y conversan sobre lo que le está pasando. Después Usted emprende acciones en favor tanto del subordinado como de la biblioteca.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Marzo, 1995

ANEXO III

C U E S T I O N A R I O OBSERVACION DIRECTA

No.	CARACTERISTICA	SI	NO
1	EL PERSONAL PERMANECE EN SU LUGAR		
2	EXISTE SUPERVISION CONTINUA DEL JEFE		
3	RELACIONES HUMANAS DEFICIENTES		
4	COMUNICACION DE ARRIBA HACIA ABAJO		
5	LLAMADAS DE ATENCION EN PUBLICO		

OTRAS_OBSERVACIONES: _____

No.	CARACTERISTICA	SI	NO
1	EL PERSONAL PERMANECE EN SU LUGAR		
2	EL JEFE SUPERVISA, ASESORA Y ORIENTA AL PERSONAL		
3	RELACIONES HUMANAS EFICIENTES		
4	COMUNICACION DE ABIERTA		
5	NO HAY LLAMADAS DE ATENCION EN PUBLICO		

OTRAS_OBSERVACIONES: _____

No.	CARACTERISTICA	SI	NO
1	EL PERSONAL RARA VEZ ESTA EN SU LUGAR		
2	NO HAY SUPERVISION		
3	INDEFINICION DE FUNCIONES		
4	MINIMA COMUNICACION		
5	EL JEFE PERMANECE POCO TIEMPO EN SU LUGAR		

OTRAS_OBSERVACIONES: _____