

UNIDAD II
LIDERAZGO: UN DESAFÍO PARA CAMBIAR

2. 1. Teorías sobre liderazgo

a. Definición de liderazgo

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Para entender en este concepto, es necesario elabore una definición de liderazgo a partir de la consulta en diccionarios y libros especializados, a fin de adaptarlo a las necesidades de la biblioteca.

Definiciones sobre Liderazgo

Liderazgo. Proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos.

Liderazgo.- Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Liderazgo.- Es la función que desempeña una persona que es seguida por otras que se someten libremente a su autoridad.

Definición de liderazgo para bibliotecas.

El liderazgo en las bibliotecas se refiere al proceso de influenciar a las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder bibliotecario se requiere, entre otras cosas, carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, compromiso, imparcialidad, ser innovador, simpatía, seguridad, optimismo, además de mucho corazón para desarrollar de manera optima sus funciones y poder dirigir a un grupo de personas para que lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia.

El líder en bibliotecas, se distingue por asumir una actitud innovadora e integradora, que redunde en beneficios para la institución y el personal bibliotecario que la integra. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

b. Características del líder

Cada problema o decisión presenta una peculiar combinación de características que deben influir en la elección de un líder, es importante destacar el tipo de liderazgo que se requiere para la organización además de que el estilo del mismo debe tener empatía para con los miembros de la institución.

En la siguiente tabla aparece, por orden de importancia, los nombres de 10 líderes cuyas características representan un modelo a seguir.

Nombre del líder / Rama profesional:	Dos características:	Resumen
Jesus Lau	Sistemático	Las características mencionadas, en mi opinión, definen el carácter que se requiere para dirigir diversas organizaciones y permitir a las mismas, éxito en el desarrollo de sus actividades, pero sobretodo, garantizan el consenso de todos los miembros del equipo para trabajar de manera coordinada por los objetivos comunes.
	Carismático	
Gloria Ponjuan	Conocedora	
	Inteligente	
Estela Morales	Brillante	
	Experiencia	
Ana María Magaloni	Visionaria	
	Sagaz	
Julio Cubillo	Organizado	
	Prudente	
Elena Poniatowska	Lúcida	
	Visionaria	
Madre Teresa de Calcuta	Espiritual	
	Humilde	
Gabriela Mistral	Profunda	
	Sensible	
Federico García Lorca	Universal	
	Intuitivo	
Roberto Gordillo	Conocedor	
	Guía	

2.2. Retos de liderazgo en bibliotecas de América Latina

a. Identificación de retos y oportunidades

El liderazgo es una herramienta fundamental de las organizaciones sin importar su actividad, su interés o razón social.

En Latinoamérica, en especial en la Universidad de Guadalajara, las unidades prestadoras de servicios de información enfrentan constantemente retos y oportunidades en materia de liderazgo. Por tal motivo es necesario darle énfasis a la acción que ejerce el líder para orientar las actividades administrativas de las bibliotecas.

Retos y oportunidades que enfrentan las bibliotecas en materia de liderazgo	
Retos	Oportunidades
A. Proporcionar programas de capacitación continua de calidad y oportunidades para el desarrollo profesional de toda la plantilla de las bibliotecas de conformidad con el perfil de bibliotecarios que se requiere en el siglo XXI.	A. Es necesario dotar a las bibliotecas de personal con formación multidisciplinar y flexible, capaz de afrontar los continuos cambios que se están produciendo en las unidades prestadoras de servicios de información.
B. Determinar necesidades formativas en todos los niveles del personal de las bibliotecas para la mejora continua de las actividades de formación, asegurando la participación de estos en los cursos de capacitación.	B. Fomentar la comunicación constante con las autoridades universitarias para resaltar la importancia de la formación del personal en beneficio de las bibliotecas y de la comunidad a la que sirve.
C. Asegurar que la institución asigne a las bibliotecas un presupuesto anual con	C. Establecer un plan de comunicación entre los jefes de las bibliotecas para establecer estrategias para la

<p>incrementos graduales que permitan desarrollar sus actividades.</p>	<p>búsqueda de recursos financieros externos.</p>
<p>D. Transformar de conformidad con la institución a las bibliotecas -sus servicios, su infraestructura, tec.- a partir de los recursos anuales que le sean asignados para la debida operación de las mismas.</p>	<p>D. Trabajar para que la infraestructura de las bibliotecas sea adecuada a la operación y a las necesidades de la Universidad</p>
<p>E. Cooperar con otras bibliotecas y entidades para la expansión de los programas educativos en el área y la financiación de los proyectos y actividades de formación.</p>	<p>E. Las bibliotecas deben seguir trabajando en red para consolidar los lazos de cooperación, tanto en la propia institución como a los ámbitos, estatal, nacional e internacional</p>
<p>F. Potenciar el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las bibliotecas y apoyar su implementación y mantenimiento.</p>	<p>F. El desarrollo tecnológico debe contemplar la inserción de las bibliotecas en los diversos proyectos de innovación educativa en que participe la Universidad, la cual debe dotar a las bibliotecas de recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos que hagan posible su inclusión.</p>

b. Retos de liderazgo en biblioteca (Foro)

Las características del líder que requieren las bibliotecas académicas latinoamericanas son las siguientes:

- ⇒ Capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos, sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.
- ⇒ Capaz de crear equipos de trabajo de mayor desempeño.
- ⇒ Tienen un alto nivel de credibilidad personal.
- ⇒ Promueven niveles altos de involucramiento en sus instituciones, fomentando la lealtad renovada y compromiso institucional.
- ⇒ Incrementan los niveles motivacionales y el deseo de trabajar de manera ardua.
- ⇒ Promueven la conducta ética en sus subordinados.
- ⇒ Tienen la iniciativa para cambiar, crecer y hacer mejoras.
- ⇒ Se apasionan con cada proyecto que emprenden.
- ⇒ Promueven orgullo en la organización.
- ⇒ Busca desafíos significativos para el mismo y para los demás.
- ⇒ Generan una visión colectiva.
- ⇒ Promueven normas fuertes sobre el trabajo y cuidado.
- ⇒ Facilitan entendimiento de expectativas de trabajo.
- ⇒ Amplio conocimiento de su entorno.
- ⇒ Seguros de si mismos y generadores de confianza en los demás.
- ⇒ Optimistas, carismáticos y entusiastas.
- ⇒ Crean grupos interdisciplinarios / ínter departamentales.
- ⇒ Se enfocan en los triunfos reconociendo públicamente los logros de sus colaboradores.
- ⇒ Demuestran interés en las actividades que desempeñan los individuos de la institución.

Opiniones sobre las características que requiere un líder en bibliotecas académicas.

Diversas acepciones sobre el tema han sido vertidas por los compañeros del foro, quienes coinciden en las características que debe reunir aquella persona que presume de poseer un liderazgo genuino.

Dentro de las características mencionadas, es fundamental para el liderazgo hacer que las personas que ingresan en las organizaciones se sientan identificadas con el grupo, logrando que los miembros simpaticen con las metas y objetivos, y a su vez, adopten esas metas como propias, con lo cual se fomente el trabajo participativo.

El líder bibliotecario requiere evaluar y planificar cada una de sus propias acciones y las del grupo, considerando sus capacidades y recursos. De esta manera, el trabajo del líder consistirá en buscar de manera incesante la transformación de su organización mediante la aplicación de sus conocimientos, personalidad, seguridad, optimismo, visión triunfadora y poder de persuasión, ya que sin liderazgo competente no habrá transformación.

Conclusiones sobre las características que requiere un líder.

Las diferentes opiniones presentadas en materia de liderazgo señalan las características esenciales que un líder debe reunir, a fin de encausar adecuadamente los esfuerzos de la organización. Entre las más sobresalientes encontramos la definición de Deming, quien comenta que las funciones que realizan los directivos deben dejar de ser la supervisión y en su lugar deben asumir el liderazgo, cuyo propósito debe ser mejorar el desempeño de las personas y de las máquinas, para mejorar la calidad, aumentar la productividad y simultáneamente hacer que las personas sientan orgullo por su trabajo.

Por ejemplo, en lugar de calificar a las personas, de clasificarlas, de ponerlas en categorías (excelente, sobresaliente, mediocre, satisfactoria, etc.), el propósito del líder es ayudarlas.

El tipo de liderazgo que se requiere no es el que está basado en el mando y en el control, sino el que se ejerce ante todo con el ejemplo, escuchando a la gente sin juzgarla y ayudándola, en lugar de clasificarla.

Las tareas más importantes del líder son crear confianza, retos e interés para la gente, y construir un campo que estimule el aprendizaje. Aprende incesantemente, reconoce que la empresa es un sistema social, comprende lo que es un sistema estable y sabe que todas las personas son distintas. Comprende los beneficios de la cooperación y no espera perfección.

Un líder tiene tres fuentes de poder: el poder formal que le confiere el puesto, sus conocimientos y su personalidad, ejerciendo las dos últimas, y desarrollando la primera cuando se trata de tomar decisiones para hacer cambios estructurales en la empresa con el fin de mejorarla.

El concepto más completo que en mi opinión cumple con los elementos de una personalidad con auténtico liderazgo, es el emitido por Donald E. Petersen, ex -

Director General de Ford Motor Company, quien lo expresa como: la cualidad que consiste en tener visión, ética, determinación, realismo y que, para ser eficaz, debe comunicarse en forma sencilla a todos los miembros del equipo. El líder debe saber a dónde quiere llegar, debe lograrlo sin atropellar los deseos y aspiraciones legítimas de los demás, respetando la dignidad de todos; tener el valor de tomar las decisiones necesarias para mejorar la compañía; ser práctico, con los pies en la tierra y ser un comunicador que habla en forma clara y breve.

Debe comprender a la gente, poseer poder de persuasión para convencer y cambiar a suficiente gente en puestos de poder para hacer que las cosas sucedan.

De esta manera, la función del liderazgo, será el ayudar a la gente a realizar un mejor trabajo, de lo cuál una consecuencia natural será el mejoramiento del producto, del servicio y de las utilidades de la compañía.

Aunado a lo anterior, considero que el líder requiere de ciertos valores que den soporte y validez a sus acciones, tales como:

Responsabilidad	Compromiso	Seguridad	Determinación
Desafío	Innovación	Productividad	Respeto
Riesgo	Comunicación	Competencia	Cooperación
Creatividad	Curiosidad	Libertad	Honestidad
Integridad	Justicia	Sensibilidad	Flexibilidad
Relaciones humanas	Organización	Espíritu de servicio	Trabajo en equipo
Involucramiento	Único	Ganador	

2.3. Lo que se espera de un líder bibliotecario en universidades

a. Teorías de administración.

El siguiente recuadro presenta, desde la óptica de Liderazgo, las características de cinco teorías administrativas, en la que se incluye la teoría de McGregor, que en la actualidad son aplicadas en bibliotecas académicas.

Teorías administrativas (cuadro comparativo)	
Teorías	Características / Comparación
1 <u>Administración científica o clásica</u>	<p>-Desarrolla el proceso administrativo (Planeación (previsión), Organización, Dirección (comando), Coordinación, y Control));</p> <p>-Establece un proceso mediante diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas, a fin de eliminar, reducir o combinar operaciones.</p> <p>-Tiempos y Movimientos (analizar escrupulosamente el tiempo que toma un trabajador para efectuar un proceso dado);</p> <p>-Promueve el adiestramiento del empleado, la división del trabajo a fin de producir más y mejor trabajo y el espíritu de grupo o unión del personal, además de un sistema de bonificaciones que establece a los trabajadores actividades bien definidas y mejor remuneradas.</p>
	<p>Es fundamental para el líder bibliotecario inspirar la confianza que necesita el empleado para desarrollar de manera óptima sus actividades dentro de la organización. Por tal motivo, se requiere capacitar constantemente al bibliotecario, establecer equipos de trabajo y desarrollar diagramas de flujo para lograr la eficiencia y eficacia en los procesos de la biblioteca.</p>

2	Enfoque conductual	<ul style="list-style-type: none">- El factor humano resulta determinante para la empresa.- La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva; *Encaminar los esfuerzos de las personas mediante la motivación, controlando sus acciones y modifica su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización;- Persuadir, recompensar, castigar y controlar las personas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas.- Surge la teoría de Douglas McGregor, teoría de X-Y, la cual habla de los valores culturales del ser humano, los cuales representan una función importante para lograr resultados en la dirección de las organizaciones y la supervisión o la dirección de los subordinados.- La teoría X, es denominada como la pesimista tradicional, con poca confianza en el trabajador, en la que requiere de obligarlo y castigarlo para que cumpla con sus funciones, evitando la responsabilidad y carentes de ambición. La teoría Y, es la optimista, con confianza en los buenos deseos y valora el trabajo del ser humano, ya que piensa que se auto realiza en el desempeño de sus tareas. Emplea la auto dirección y autocontrol, aceptan la responsabilidad, se caracteriza por ser positivo, ingenioso, creativo y con imaginación en la solución de problemas organizacionales. <p>Orientar las metas y objetivos de la organización bajo la teoría Y, la optimista, generadora de confianza, en la que sobresalga la imaginación, creatividad e ingenio para la solución de problemas y reconozca el desempeño del bibliotecario. Persuadir, recompensar, castigar y controlar las personas con el fin de dirigir sus esfuerzos, representan, entre otras, las tareas que debe desarrollar todo líder bibliotecario.</p>
---	---------------------------	---

3	Teoría de las motivaciones	<p>- Analiza las necesidades de las personas mediante una pirámide, ya que éstas son el motor del hombre. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento.</p> <p>- La Teoría Dual propone dos niveles de necesidades: <u>factores higiénicos</u> (se localizan en el ambiente que rodea a la empresa y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo); : <u>factores motivacionales</u> (dan satisfacción cuando existen, y cuando no, no causan satisfacción)</p>
<p>El líder bibliotecario debe buscar incesantemente la satisfacción de las necesidades de la organización, desarrollando ambientes de trabajo que permitan mejorar el desempeño de las personas y herramientas, para perfeccionar la calidad, aumentar la productividad y simultáneamente hacer que las personas sientan orgullo por su trabajo.</p>		
4	<u>Teoría de sistemas</u>	<p>-Clasifica los sistemas por grado de interacción con otros sistemas; por su capacidad de respuesta (pasivos, activos reactivos)</p> <p>-Caracterizan los Sistemas por su estabilidad (funcionamiento eficaz), adaptabilidad (evoluciona dinámicamente con arreglo a su entorno), y eficiencia (atiende a su objetivo ahorrando recursos).</p> <p>- Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento que se interrelacionan y afectan mutuamente.</p>
<p>El tipo de liderazgo que se requiere no es el que está basado en el mando y en el control, sino el que se ejerce ante todo con el ejemplo, escuchando a la gente sin</p>		

		<p>juzgarla y ayudándola, en lugar de clasificarla. Las tareas más importantes del líder bibliotecario son crear retos e interés para su personal, construir un campo que estimule el aprendizaje y saber que todas las personas son distintas; además, debe reconocer que la biblioteca es un sistema social inmerso en un sistema mayor, que está en constante movimiento y que se interrelaciona con otras instituciones.</p>
5	<p><u>Teoría de calidad total</u></p>	<p>-Busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>-Propone principios para la planeación, implementación y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad, con el objeto de crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión preponderante de la organización: cliente o usuario.</p> <p>- Redefine el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de constantemente los procesos de producción y de servicios; optimiza los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff, hacia las metas y objetivos de la empresa; fomenta el compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad.</p> <p>De esta manera, la función del líder en las bibliotecas, será buscar la participación organizada de todos los miembros ayudándolos a realizar un mejor trabajo- de lo cuál una consecuencia natural será el mejoramiento del producto, del servicio y de la institución- y con ello concientizar al personal bibliotecario sobre la importancia de prestar un servicio de calidad al usuario.</p>

b. Lo que se espera de un líder bibliotecario.

Tomando en cuenta las características identificadas en la actividad anterior, en el siguiente cuadro se elaboró un listado sobre los conocimientos y competencias que debe tener un líder bibliotecario, tomando en cuenta las necesidades del personal, autoridades y el contexto socio-político de la institución.

Liderazgo	
Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> + Maestría en Ciencias de la Información o áreas a fines. + Buen conocimiento hablado y escrito de una lengua extranjera (con preferencia el inglés) + Conocimiento de los principios teóricos y metodológicos para planificar, organizar, controlar, dirigir y evaluar los sistemas, unidades y servicios de información y documentación. + Conocimientos teórico-prácticos sobre liderazgo. + Conocimiento de las tecnologías de la información que se emplean en las Unidades Prestadoras de Servicios de Información como medio indispensable en los procesos de tratamiento y transferencia de la información. + Conocimiento sobre técnicas de comunicación interna y motivación del personal. + Conocimiento de la realidad nacional e internacional en materia de políticas y servicios de información y de las industrias de la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> + Capacidad no sólo de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir en sus subalternos, sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones + Capacidad para desarrollar grupos de trabajo e integrar equipos. + Razonamiento crítico en el análisis y la valoración de alternativas. + Desarrollar la función directiva a partir de una personalidad con auténtico liderazgo. + Promover niveles altos de involucramiento en sus instituciones, fomentando la lealtad renovada y compromiso institucional. + Compromiso ético en las relaciones con los usuarios y en la gestión de la información. + Disposición para servir a la institución. + Capacidad para ofrecer información veraz y oportuna. + Empezar acciones responsables. + Capacidad para establecer canales de comunicación con sus subordinados. + Cooperación interinstitucional.

2.4. Modelando el camino para su equipo de trabajo

a. El líder como ejemplo y guía.

Como ya se ha venido mencionando, el liderazgo dentro de las organizaciones es el medio que encamina las acciones para alcanzar las metas y los objetivos establecidos; procurando cumplir a la par las expectativas y el bien común de todos sus integrantes.

Los valores y principios que un líder posee contribuyen positivamente en la función que desarrolla dentro de su biblioteca. Por ello es importante adoptar valores nuevos, que le permitirán ejercer mayor influencia ante su equipo de trabajo.

Valores	Principios	Nuevos valores
Competencia	Dignidad humana	Aprendizaje
Creatividad	Equidad	Comunicación
Crecimiento	Honestidad	Cooperación
Desafío	Integridad	Curiosidad
Enfoque a tareas	Justicia	Determinación
Enfoque de usuario	Utilidad	Diversión
Flexibilidad	Respeto	Involucramiento
Ganador	Responsabilidad	Seguridad
Innovación		Tiempo familiar
Integridad		Trabajo en equipo
Libertad		Único
Organización		Velocidad
Productividad		
Realización		
Relaciones Humanas		
Riesgo		
Sensibilidad		
Servicio a otros		

b. Cualidades de un líder.

Como se comentó anteriormente las cualidades con que cuenta un Director de bibliotecas representan herramientas importantes para ejercer eficazmente su función de liderazgo. En la siguiente tabla aparece un listado de valores que como Coordinador de bibliotecas debe poseer una persona para desempeñar el puesto.

Valores					
X	Realización	X	Libertad	X	Responsabilidad
X	Sensibilidad		Diversión	X	Riesgo
	Preocupación	X	Crecimiento		Seguridad
X	Desafío	X	Honestidad	X	Servicio a otros
	Comunicación	X	Integridad	X	Velocidad
X	Competencia	X	Relaciones Humanas	X	Enfoque a tareas
	Cooperación		Individualismo	X	Trabajo en equipo
X	Creatividad	X	Innovación		Único
	Curiosidad		Involucramiento	X	Ganador
X	Enfoque de usuario		Aprendizaje		Otros
X	Determinación	X	Organización		

2.5. Facultando a su equipo de trabajo

a. Facultar al personal.

Con el propósito de mejorar la práctica de delegación de responsabilidad e impulsar el desarrollo del personal de la biblioteca, es fundamental hacer uso de herramientas administrativas para facultar a los equipos de trabajo, tal es el caso del empowerment.

A partir de una actividad donde regularmente se toman decisiones repetitivas, se redactó brevemente las directrices para facultar al personal bibliotecario para que las tomen ellos; señalando el objetivo, la justificación y las políticas que se requiere en la biblioteca para delegar esta tarea.

Facultando al equipo para la toma de decisiones
Directrices
La formación de recursos humanos en el área de las bibliotecas deberá sujetarse a los requerimientos establecidos en el Programa de Desarrollo Bibliotecario 2003-2010 de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara.
Objetivo
Promover la capacitación y actualización permanente del personal de la Red de bibliotecas en el marco de una política de calidad.
Justificación
La normatividad en el área bibliotecaria precisa que las bibliotecas cuenten con personal profesional en las disciplinas de ciencias de la información o bibliotecología, ya que el recurso humano especializado representa un elemento fundamental para el logro de la misión y objetivos de una biblioteca, para brindar servicios de calidad a sus usuarios y el óptimo aprovechamiento de los recursos informativos, y de esta manera dar soporte a las funciones sustantivas de la Universidad de Guadalajara.
Políticas
<p>Ser miembro del personal de la Red de Bibliotecas.</p> <p>Los Jefes de Unidad deberán motivar a su personal a que asista al Diplomado.</p> <p>Las actividades que se indiquen en el diplomado deberán realizarse en la biblioteca a la que pertenece.</p> <p>Compartir sus experiencias en las Bibliotecas Académicas para enriquecer los módulos.</p> <p>Deberá evaluarse la eficacia y eficiencia del diplomado continuamente, así como el desempeño académico de los instructores.</p> <p>Deberá darse seguimiento al desarrollo y desempeño del bibliotecario cuando haya egresados por lo menos 2 años consecutivos.</p>

b. Promoviendo la colaboración

El siguiente apartado expresa el tipo de colaboración, cooperación y solidaridad que se espera brinde el personal de la biblioteca para dar respuesta a las necesidades de la institución.

Colaboración	Cooperación	Solidaridad laboral
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa propia para resolver situaciones. ▪ Mayor participación individual. ▪ Espíritu de servir y ayudar a los demás. ▪ Concientizar que la toma de decisiones individuales repercutirán positiva o negativamente en la institución. ▪ Preocuparse por mejorar continuamente los procesos que se desarrollan en la biblioteca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposición para trabajar en equipo. ▪ Mostrar un actitud activa, propositiva y solidaria en la generación de ideas. ▪ Los intereses personales no sobrepasen los de la organización. ▪ Diseñar planes de acción de manera individual o conjunta para la solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acatar y respetar las disposiciones establecidas en materia bibliotecaria. ▪ Asumir con responsabilidad la toma de decisiones que redundará en beneficio o perjuicio de la organización. ▪ Fomentar una cultura de trabajo participativo con otros departamentos para lograr los objetivos de la institución. ▪ Respaldo total, por parte del grupo, al líder de la institución en la toma de decisiones.

2.6. Su reto: cambiar tradiciones y procesos que no funcionan

a. Oportunidades de cambios, creatividad e innovación

Cuando los directivos efectúan una propuesta de cambio organizacional, se pretende que la nueva situación genere más seguridad al trabajador, que se alcance un ambiente de trabajo agradable y un alto compromiso de cooperación. Por ésta y otras razones, es necesario establecer cambios o innovaciones en los departamentos y/o procesos de la biblioteca, ya que de llevarse a cabo dichas modificaciones, representarían grandes beneficios para la comunidad usuaria y la institución.

Cambios o innovaciones	Beneficios
Dirección	
<p>⇒ Determinar las necesidades formativas en todos los niveles del personal de las bibliotecas, con el objeto de implementar programas de capacitación continua de calidad y proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional de toda la plantilla, de conformidad con el perfil de bibliotecarios que se requiere en el siglo XXI.</p>	<p>⇒ Dotar a las bibliotecas de personal con formación multidisciplinar y flexible, capaz de afrontar los continuos cambios que se están produciendo en las unidades prestadoras de servicios de información, permitirá desarrollar de manera eficaz y efectiva sus funciones, buscando siempre la plena satisfacción de nuestros usuarios.</p>
<p>⇒ Revitalizar y dar continuidad a los procesos de cooperación con otras bibliotecas y entidades para la expansión de los programas educativos en el área y la financiación de los proyectos y actividades de formación.</p>	<p>⇒ Las bibliotecas deben seguir trabajando en red para consolidar los lazos de cooperación, tanto en la propia institución como a los ámbitos, estatal, nacional e internacional, con ello se logrará fortalecer los programas educativos y de formación, además de consorcios para la adquisición de materiales bibliográficos tanto impresos como electrónicos.</p>

Sección y Adquisición	
<p>⇒ Establecer un compromiso con la Academia para la actualización constante y permanente de la bibliografía a fin de efectuar una adecuada selección de materiales.</p>	<p>⇒ Proporcionar a los usuarios recursos y servicios bibliotecarios, que satisfagan sus necesidades y expectativas de información en apoyo a la docencia, investigación y extensión mediante colecciones actualizadas, pertinentes y disponibles.</p>
Procesos Técnicos	
<p>⇒ El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) obliga a un cambio de mentalidad del personal bibliotecario, esto es, de actitud positiva hacia una cultura del orden para aspirar a que la calidad impere en el ámbito del trabajo.</p>	<p>⇒ El personal tiene como beneficio entre otras cosas, el reconocimiento de pertenecer a un grupo involucrado en el SGC mediante la obtención y conservación del certificado, garantizando el pleno cumplimiento de sus funciones con eficacia y mejora continua.</p>
Servicios	
<p>⇒ Ofrecer servicios virtuales a la comunidad usuaria, tales como el servicio de referencia en línea, mediante el cual se oriente e instruya a distancia.</p>	<p>⇒ Ofrecer servicios de orientación a usuarios mediante la utilización de accesos remotos, permitirá ampliar la gama de servicios que ofrece la biblioteca bajo el soporte de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.</p>

b. Desarrollo del proceso de cambio

Las Bibliotecas Académicas están obligadas a considerar los recursos humanos como los gestores de cambios profundos y decisivos en la institución; por tanto se ha de fortalecer el talento humano, su capacidad creativa, promover las habilidades directivas con dominio de herramientas diversificadas y actualizadas a fin de resolver problemas, manejar la incertidumbre y hacer frente a los mercados actuales y futuros escenarios laborales.

Objetivo

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) obliga a un cambio de mentalidad del personal bibliotecario, esto es, de actitud positiva y propositiva hacia una cultura del orden para aspirar a que la calidad impere en el ámbito del trabajo.

Beneficios

El personal tiene como beneficio entre otras cosas, el reconocimiento de pertenecer a un grupo involucrado en el SGC mediante la obtención y conservación del certificado, garantizando el pleno cumplimiento de sus funciones con eficacia y mejora continua.

El beneficio más importante es la satisfacción del usuario, el cual reciba por parte del personal bibliotecario un servicio con calidad y amabilidad, en el que se plasme un verdadero espíritu de servicio.

La institución cuente con una plantilla que disponga de habilidades y destrezas que le permitan dar respuesta de manera efectiva a las demandas de información, y paralelamente respalden la Certificación de Servicios Bibliotecarios y la Acreditación de Programas Educativos.

Estrategias

- Mediante la capacitación continua de calidad y la creación de oportunidades para el desarrollo profesional de toda la plantilla.
- Promover la creatividad y el trabajo en equipo.
- Mejorar las aptitudes comunicativas al interior de la institución.
- Mejorar el nivel de satisfacción del bibliotecario con el puesto que desempeña.

- Fortalecer el compromiso individual con la misión, visión y política de calidad de la organización.
- Propiciar la existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y fomentando la participación de los integrantes de los equipos.

Acciones

- Informar periódicamente al personal de la biblioteca sobre los planes y actividades que se emprenderán para mejorar el funcionamiento y prestación del servicio en ella.
- Concientizar al personal sobre la importancia de desempeñar adecuadamente nuestro trabajo, procurando tenazmente la mejora continua, ya que a partir de este hábito se logrará el beneficio particular y a su vez para la institución.
- Dotar de recursos materiales y tecnológicos para que el personal efectúe correctamente las actividades conferidas.
- Crear un ambiente de trabajo idóneo en el que impere la honestidad, responsabilidad y el respeto, elementos fundamentales para la convivencia.
- Motivar al personal a través del reconocimiento público por el buen trabajo realizado e incentivar a aquellos que no lo estén haciendo correctamente para que mejoren.
- Fomentar la participación activa del personal a partir de la integración de grupos de trabajo para que desarrollen proyectos en conjunto, enfatizando en la pasión y vocación de servicio que los une, donde los intereses institucionales siempre estarán por encima de los personales.

2.7. Factores humanos y motivación de equipos

a. Plan de motivación de personal

Para la Universidad de Guadalajara y Red de bibliotecas en particular, el factor humano representa un papel importante para el desarrollo de sus funciones. La motivación de equipos en el trabajo, permite identificar los valores y creencias que la gente tiene, con base a ellos el líder emprende mecanismos de motivación, los cuales buscan la manera de mejorar los sistemas y los procesos de la biblioteca para resolver los problemas y alcanzar las metas planteadas.

Atendiendo el presupuesto, el ambiente socio-político-administrativo y la factibilidad de la institución, se ha diseñado un plan de motivación para el personal de la biblioteca, mismo que se imparta en un tiempo estimado de 20 horas.

Dicho plan incluye:

- Objetivos
- Población a la cual se dirige
- Desarrollo de la temática
- Acciones y sugerencias
- Cronograma detallando las actividades y tiempos para su impartición.

En la rutina diaria del quehacer bibliotecario son muy pocos los que se preocupan si los elementos de la misma están o no motivados con la labor que desempeñan. El conocimiento de las diferentes motivaciones que tienen los miembros de un equipo de trabajo queda relegado a planos inferiores, siendo muy pocos líderes los que se plantean si tienen problemas o no de desmotivación entre sus profesionales.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar en qué se puede hacer por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Conocer las motivaciones que impulsan a las personas para actuar en una dirección o en otra, puede ayudar a los responsables de un equipo de trabajo a utilizar esas fuerzas tanto para orientarlas hacia los objetivos de la organización como para satisfacer las necesidades de desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la misma.

Por lo anterior, este curso pretende mejorar la calidad de vida laboral del personal bibliotecario produciendo un ambiente de trabajo más humano, tratando de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de la organización, buscando emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades.

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados

Objetivos

Los objetivos que se persiguen con este plan de motivación personal son:

- Que los participantes identifiquen las diversas formas de motivación que impulsan a las personas a actuar de un modo u otro en el entorno laboral.
- Que los participantes sean capaces de aplicar los conceptos y prácticas motivadoras en las Unidades Prestadoras de Servicios de Información en que se desarrollen.
- Propiciar en los participantes un cambio de mentalidad, esto es, de actitud positiva hacia una cultura de la motivación para aspirar a que la cordialidad y el reconocimiento hacia la labor de los otros impere en el ámbito del trabajo bibliotecario.

Población a la cual se dirige

Responsables de bibliotecas, personal bibliotecario, documentalistas y archivistas, que busquen desarrollar habilidades que faciliten el desempeño de sus actividades bibliotecarias.

Desarrollo de la temática

1.- Cultura Organizacional.

El establecimiento de una cultura organizacional en bibliotecas académicas permitirá desarrollar el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas

de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

2.- Calidad de vida laboral.

La calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Las bibliotecas académicas requieren de la creación de un ambiente que sea excelente para sus elementos a fin de lograr el desarrollo efectivo de sus funciones, además de que contribuirá a la salud de la organización.

3.- Comunicación en la organización: Motivo del logro

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión; todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección para lograr el éxito de la organización.

4.- Identidad Institucional: Motivo de afiliación

Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar la identificación de la gente con su organización. El propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

5.- Calidad Total: Estrategia clave de la competitividad.

En esta etapa de cambios, las empresas y organismos públicos buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad; lo que está obligando que los líderes bibliotecarios adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos y servicios de óptima calidad.

6.- Espíritu de servicio: elemento fundamental para el funcionamiento de la institución.

En una biblioteca ineficiente la gente sólo se preocupa por ella misma, normalmente no va más allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás.

En las Bibliotecas Académicas de vanguardia, la gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.

¡Tú eliges a cual quieres pertenecer!

7.- La retribución por objetivos y compromiso institucional.

La implantación de un sistema de retribución es positivo para la salud de la organización, porque contribuye a hacerla más competitiva en el mundo global y a alcanzar sus objetivos estratégicos y culturales, objetivos que consiguen personas motivadas y comprometidas.

La compensación, unida al reconocimiento, es un factor de motivación que influye en el desempeño eficaz de las tareas del personal bibliotecario.

No olvidemos que la motivación es un ingrediente que hace estar en sintonía al trabajador con la institución y viceversa.

8.- ¿El éxito es cosa de todos?...Pero hay que demostrarlo

Todos queremos ser exitosos, pero a veces no tenemos claro el camino a seguir para alcanzar el éxito. Aunque algunos piensan que el éxito está reservado para unos pocos privilegiados, en realidad puede ser alcanzado por todo aquel que determinadamente modifique su mentalidad y hábitos para lograrlo.

Asumir responsabilidad es tomar conciencia que al decir que alguien o algo fuera de nosotros nos previene de alcanzar el éxito, estamos entregando nuestro poder personal a ese ente externo.

Acciones y sugerencias

- Cada sesión comenzará con un mensaje de motivación con el objeto de provocar la reflexión del grupo, animándolos a mantener una actitud positiva.
- Una vez concluidos los temas de la sesión, los participantes externarán ante sus compañeros aquello que más le llamó la atención, destacando la parte que aplica en sus actividades diarias y aquello que le gustaría cambiar para mejorar su actitud.
- Requerimientos del instructor:
 1. Salón con capacidad para 20 participantes distribuidos en forma de herradura, con instalaciones iluminadas, ventiladas y limpias.
 2. Mesas y sillas para 20 personas
 3. Mesa auxiliar y silla para el instructor
 4. Computadora Laptop
 5. Cañón
 6. Pantalla para proyección
 7. Pizarrón blanco (Pintarrón)
 8. Plumones
 9. Servicio coffee break (café, té, agua, azúcar, galletas, refrescos, botana, vasos, cucharas, servilletas).

Cronograma de actividades	
Nombre del curso	Curso de motivación personal para el personal bibliotecario de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara.
Sede	Biblioteca Publica del Estado de Jalisco" Juan jose Arreola"
Instructor	Mtro. Sergio López Ruelas SUGIERO EL NOMBRE DE UN EXPERTO
Fecha	16 al 19 de julio de 2007
Duración	20 horas
Cupo	Mínimo 10 participantes Máximo 20 participantes

Fecha	16 de Julio 2007 (4.5 hrs.)
Tiempo	Tema
09:00 a 11:00	Cultura Organizacional
11:00 a 11:30	Receso
11:30 a 14:00	Calidad de vida laboral
Fecha	17 de Julio 2007 (4.5 hrs.)
Tiempo	Tema
09:00 a 11:30	Comunicación en la organización: Motivo del logro
11:30 a 12:00	Receso
12:00 a 14:00	Identidad Institucional: Motivo de afiliación
Fecha	18 de Julio 2007 (4.5 hrs.)
Tiempo	Tema
09:00 a 11:00	Calidad Total: Estrategia clave de la competitividad
11:00 a 11:30	Receso
11:30 a 14:00	Espíritu de servicio: elemento fundamental para el funcionamiento de la institución
Fecha	19 de Julio 2007 (4.5 hrs.)
Tiempo	Tema
09:00 a 11:30	La retribución por objetivos y compromiso institucional
11:30 a 12:00	Receso
12:00 a 14:00	¿El éxito es cosa de todos?...Pero hay que demostrarlo

b. Motivación por mérito.

En la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara nos preocupamos por crear un entorno de trabajo favorable para el desarrollo de las actividades bibliotecarias, tratando de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de la organización, buscando siempre emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los motive a mejorar tanto sus aptitudes como actitudes.

Entre las acciones más importantes que se han emprendido para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los bibliotecarios, podemos encontrar las siguientes:

1. Se entregan reconocimientos con valor curricular al personal bibliotecario.
2. Se otorgan posiciones (plazas base) por concurso de oposición abierta.
3. Se motiva y apoya para que los bibliotecarios participen en eventos nacionales, e internacionales presentando trabajos.
4. Se proporcionan los recursos necesarios para la publicación de trabajos más sobresalientes elaborados por elementos bibliotecarios.
5. Se organizan eventos sociales para reconocer públicamente el esfuerzo individual y colectivo de la organización.

El objetivo es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados.

2.8. Equipos y toma grupal de decisiones

a. Equipos de trabajo.

En la siguiente tabla se ubican los equipos de trabajo **micro, medio y macro** que existen en la biblioteca. En escala del 1 al 10, se les han asignado valores con respecto al grado de autoridad que se les delega a estos equipos para la toma de decisiones.

Grado de autoridad conferida a los equipos de trabajo de la Red de Bibliotecas		
Equipo de trabajo "Micro"	Equipo de trabajo "Medio"	Equipo de trabajo "Macro"
10	9	8

Facultando a equipos de trabajo para la toma de decisiones

Facultar a los equipos de trabajo para la toma de decisiones es fundamental para delinear el curso de la biblioteca y lograr los objetivos planteados por la misma. Las ideas, metas y actitudes del grupo, no se congelan si los miembros son capaces de ejercer influencia, uno sobre otros de manera continua.

En un grupo altamente eficaz existen firmes motivaciones para intentar ejercer influencia sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. Esto se aplica a todas las actividades desarrolladas en las Unidades Prestadoras de Servicios de Información: asuntos técnicos, métodos, problemas organizacionales, relaciones interpersonales y procesos del grupo.

Para facultar a los equipos de trabajo en las bibliotecas académicas habrá de considerarse diversos aspectos para tomar decisiones efectivas, entre los que se encuentran los conceptos de Responsabilidad y Autoridad:

Responsabilidad: aunque se delegue una actividad a un miembro del grupo, el líder es responsable del cumplimiento de la tarea.

Autoridad: porque el nivel de autoridad que se le otorgue al integrante del grupo determinará el grado de compromiso de éste para cumplir con su cometido.

Delegar poder a los integrantes de un equipo proporciona ventajas a la organización, ya que promueve la eficiencia del personal, aumenta la motivación, desarrolla las destrezas de equipo, y propicia una mayor distribución del trabajo a través del grupo.

En cambio, cuando existe una pobre delegación disminuye la motivación del personal, el equipo se confunde, existe mayor tensión e incertidumbre, se hacen preguntas constantemente por falta de dirección, y no se logra el objetivo o la meta deseada.

Los mejores equipos dedican gran tiempo y esfuerzo a explorar, dar forma y ponerse de acuerdo, de manera que acaben sintiendo como propio -tanto individual como colectivamente- el propósito de que se trate. Este tipo de actividad, directamente relacionada con el proyecto, continúa desarrollándose durante todo el tiempo que el equipo funciona como tal.

Por el contrario, los equipos que fracasan no suelen crear este propósito compartido por todos.

Por la razón que sea -porque pierden de vista los resultados, por falta de esfuerzo o de liderazgo- no convergen en torno a una aspiración que supone un reto importante.

b. Cómo formar un equipo efectivo

Una comunidad humana se integra por un fin y por un conjunto de valores compartidos, sus miembros participan de una visión que les da unidad de propósito y definen sus actitudes de acuerdo a un mismo código de ética. Solamente los equipos integrados pueden alcanzar la meta fijada, por lo que la integración es una exigencia de viabilidad y no una cuestión de costo-beneficio.

Las directrices para la integración de un equipo de trabajo son:

1. Identificar a un grupo de personas confiables para realizar una tarea.
2. Explicar claramente las actividades a realizarse, asegurándose que entendieron lo solicitado.
3. Desarrollar el compromiso con una misma meta
4. Colaborar constantemente unos con otros
5. Satisfacer las necesidades del grupo primero y luego las personales.
6. Un equipo es pequeño con destrezas que se complementan
7. Delegar la autoridad necesaria al equipo para realizar el trabajo adecuadamente.
8. Mantener comunicación constante con el responsable del grupo para apoyarlo y monitorear el progreso.
9. Responder y rendir cuentas como grupo
10. Reconocer los esfuerzos del equipo.

Cuándo se requiere formar equipos de trabajo...

La integración de un equipo de trabajo se realizará cuando se determine llevar a cabo un proyecto de gran magnitud para la institución, que le permita la consecución de los objetivos establecidos.

Quiénes deben participar...

El equipo de trabajo deberá estar formado por personal cuyas prácticas individuales estén orientadas al objetivo, y que además de comulgar con los valores de la institución, sus hábitos personales les permitan ingresar al grupo y establecen una conducta común sobre la que se construye la integración.

Qué responsabilidades pueden asumir...

- Mejorar continuamente los procesos que se llevan a cabo en la biblioteca.
- Respetar los tiempos establecidos para el desarrollo de las actividades.
- Respaldo de manera total, al líder del equipo en la toma de decisiones.
- Fomentar una cultura de trabajo participativo entre los miembros para lograr los objetivos de la organización.
- Mostrar espíritu de servicio y ayudar a los demás.
- Asumir con responsabilidad la toma de decisiones individuales que redundarán en beneficio o perjuicio del equipo y la institución.
- Propiciar un ambiente que sea excelente para los elementos del grupo a fin de garantizar el desempeño efectivo de sus funciones.
- La misión debe ser el compromiso de todos.

Cuáles son las funciones ideales que pueden asumir

- Coordinar los trabajos del equipo para el aseguramiento de los objetivos establecidos.
- Diseñar planes de acción para la solución de problemas.
- Tomar decisiones de manera racional y responsable.
- Cumplir en tiempo y forma con el calendario de actividades diseñado al principio de cada actividad.
- Mostrar una actitud activa, propositiva y solidaria en la generación de ideas.
- Acatar y respetar las disposiciones establecidas en materia bibliotecaria.
- Visualizar lo que se pretende lograr en forma coherente con la visión compartida de la organización y en congruencia con los demás departamentos.
- Establecimiento de un código de valores y principios guía del equipo.

2.9. Negociación y solución de conflictos de su biblioteca

a. Negociación equitativa

En cualquier organización es común que se presente conflictos con los proveedores de insumos. Las bibliotecas no son la excepción, y más cuando se trata de negociar de manera equitativa un contrato de fuentes informativas electrónicas con los proveedores.

A continuación se señalan las estrategias para lograr un contrato equitativo con el proveedor

1. Analizar las necesidades reales de información que requiera la comunidad usuaria para la adquisición de recursos electrónicos.
2. Realizar la petición formal de una cotización sobre bases de datos, en la cual los proveedores de las mismas mencionen los títulos que la integran, el costo de la suscripción y la cantidad de usuarios que de manera simultánea la pueden consultar.
3. A partir del análisis de pertinencia y costo de la base de datos, realizado por la comisión de publicaciones periódicas y de Bases de Datos, se procederá a seleccionar aquellas que cumplan con los requerimientos establecidos en el plan de estudios, que a su vez den soporte al modelo educativo de la institución.
4. La compra de los recursos electrónicos será en base al reglamento de Adquisiciones, Arrendamiento y Contratación de Servicios de la Universidad de Guadalajara, a través de la Coordinación General Administrativa, responsable de efectuar la validación de proyectos y procedimientos para la adquisición y contratación de productos y/o servicios.
5. Establecer un compromiso con el proveedor para garantizar el pago por la contratación del servicio en la fecha pactada.
6. Gestionar en tiempo y forma con el Área Administrativa el pago referente a la adquisición del recurso informativo para dar cumplimiento a lo acordado con el proveedor.
7. La aplicación del pensamiento ganar/ganar propiciará el beneficio de ambas partes, ya que el distribuidor de la base de datos obtendrá un beneficio monetario al realizar la venta de su producto, por tanto, la red de bibliotecas de la Universidad de Guadalajara ganará con este acuerdo al ampliar su acervo

informativo que ayudará a dar respuesta a las demandas de información de los usuarios.

b. Solución de conflictos

Cuando el Director de la biblioteca no logra organizar al personal para encausar las tareas laborales, se generan conflictos, porque no existen acuerdos, no se toman responsabilidades y no se encuentra satisfacción en realizar las tareas. Respecto a este tema se ha diseñado una serie de estrategias para dar solución a diversas situaciones que se presentes en la institución.

Estrategias y acciones para la solución de problemas en la biblioteca

Estrategias:

- Mejorar continuamente los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la biblioteca.
- Fomentar una cultura de trabajo participativo entre los miembros para lograr los objetivos de la organización.
- Propiciar un ambiente laboral que sea excelente para los miembros y la organización, que propicie buenas relaciones humanas al interior de la misma.
- Motivar al personal para comprender que la misión debe ser el compromiso de todos, visualizando de manera coherente lo que se pretende lograr con el esfuerzo colectivo.

Acciones:

1. Identificar el problema y las personas inmersas en el.
2. Escuchar de manera objetiva y con detenimiento la versión de los involucrados.
3. Explicar claramente la importancia y necesidad de participar de manera conjunta en actividades de la biblioteca.
4. Destacar el compromiso que tiene con la Institución.
5. Hacer énfasis en que la satisfacción de necesidades del grupo están por encima de las personales.
6. Invitar a los interesados a reconocer los errores cometidos y a dirimir sus divergencias, reflexionando sobre lo trascendente que los esfuerzos individuales representan para el equipo.
7. Mantener comunicación constante con los implicados para apoyarlos y monitorear el progreso del resultado.

2.10. Definición de su estilo de liderazgo

a. Identificación de su estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo que predomina en la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara es el Democrático, basado en la integración y orientación del grupo; en el cual se fomenta la participación de equipos en la toma de decisiones; se escucha y analiza seriamente las ideas y opiniones de los bibliotecarios; y se aceptan sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, buscando siempre el beneficio de los usuarios y la mejora continua de los procesos que se desarrollan.

Estilos de liderazgo	Cambios y/o mejoras
<p>👍 Se rodea de personal competente para el desarrollo de manera eficaz y efectiva las funciones de la biblioteca que le permitan la obtención de logros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a las bibliotecas de personal con formación multidisciplinar y flexible, capaz de afrontar los continuos cambios que se están produciendo en las unidades prestadoras de servicios de información, permitirá desarrollar de manera eficaz y efectiva sus funciones, buscando siempre la plena satisfacción de nuestros usuarios.
<p>👍 Promueve la acción positiva y coordinada del grupo con el objeto de conseguir las metas planteadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los bibliotecarios deben seguir trabajando en conjunto para consolidar los lazos de cooperación, tanto en la propia institución como a los ámbitos, estatal, nacional e internacional, con ello se logrará fortalecer y mejorar los servicios que se ofrecen a los usuarios.

<p>👍 Motiva constantemente a su personal para alcanzar sus objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar la implementación de programas de capacitación continua de calidad, motiva y proporciona oportunidades para el desarrollo profesional de toda la plantilla, de conformidad con el perfil de bibliotecarios que se requiere en el siglo XXI.
--	--