

Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba.

Meyer Tissera, Nancy Nadia y Saldaño, Noelia Teresita.

Cita:

Meyer Tissera, Nancy Nadia y Saldaño, Noelia Teresita (2017). *Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/nadia.meyer/3>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/p5uG/e85>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.



TRABAJO FINAL ANÁLISIS DE LOS SUPUESTOS TEÓRICOS ADMINISTRATIVOS SUBYACENTES EN LA GESTIÓN DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

DIRECTORA:

LIC. VERDE, MARCELA

AUTORAS:

BIB. MEYER TISSERA, NANCY NADIA

BIB. SALDAÑO, NOELIA



CÓRDOBA, 2017



FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
ESCUELA DE BIBLIOTECOLOGÍA

**Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las
bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba**

Trabajo final para optar al título de grado de
Licenciado en Bibliotecología y Documentación

Directora: Marcela Verde

Autoras: Nancy Nadia Meyer Tissera / Noelia Saldaño

CÓRDOBA, REPÚBLICA ARGENTINA

2017



Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba por Meyer Tissera, Nancy Nadia; Saldaño, Noelia se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Dedicatoria

A Bruno y Fabricio.

Noelia

A mi familia, por haberme brindado todas las posibilidades a su alcance para que continúe mis estudios superiores.

A Dios, pilar fundamental en mi vida.

Nadia

Agradecimientos

A la UNC, institución que me formó y a sus docentes.

A Marcela Verde por su acompañamiento y dirección en este trabajo.

A mi querida familia por su comprensión y apoyo.

A mi mamá muy especialmente por motivarme a superarme y a tener educación universitaria.

A mi gran amiga Nadia, ya que sin ella esto nunca se hubiese concretado.

Noelia

A la Universidad Pública, por brindarme la posibilidad de realizar mis estudios.

A los docentes de la Escuela de Bibliotecología, que me formaron y especialmente a nuestra directora de tesis Marcela Verde por su dedicación y paciencia en la dirección de este trabajo.

A mis amigos y especialmente a Noelia, mi compañera de aprendizaje en este trabajo final, por su apoyo en este proceso.

Nadia

Resumen

En este trabajo se pretende establecer la relación existente entre la administración vigente en las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba y las teorías administrativas analizadas por Idalberto Chiavenato en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”. La presente investigación se orienta a detectar supuestos básicos administrativos presentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba a la par de indagar en los conocimientos teóricos que los administrativos aplican y en la formación profesional que poseen. Se trata de un estudio con dos enfoques: cualitativo y cuantitativo, dado que incluye un estudio teórico de compulsas bibliográficas y análisis de contenido de los autores referentes a la administración para detectar los supuestos subyacentes a la temática y paralelamente desarrollar un estudio exploratorio de campo, extrayendo los datos de forma directa de la realidad, por medio de la aplicación de un cuestionario. Se concluye que en la gestión de los centros de información se hacen presente aspectos, herramientas o elementos que responden a distintas teorías administrativas.

Palabras clave: biblioteca universitaria, gestión, administración, administración de bibliotecas, supuestos básicos subyacentes, directivos, Córdoba - Argentina

Abstract

This paper aims to establish the relationship between the current administration in university libraries in the city of Cordoba and administrative theories analyzed by Idalberto Chiavenato in his book "Introduction to the general theory of management". The aims of this research are to detect basic assumptions present in the administrative management of university libraries in the city of Cordoba, and to investigate the theoretical knowledge people in the management department apply and the professional training they have. It is a study of two approaches: qualitative and quantitative, since it includes a theoretical study of literature and content analysis of the authors concerning the administration to detect the underlying assumptions to the subject and in parallel develop an exploratory field study, extracting data directly from reality, through a questionnaire. The study found that in the management of information centers there are aspects, tools or elements that respond to different management theories.

Keywords: university libraries, management, library management, library administration, basic underlying assumptions, directors, Cordoba - Argentina

Tabla de contenido

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Lista de tablas.....	viii
Lista de figuras	x
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL TEMA	15
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Hipótesis	16
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 La biblioteca universitaria	19
2.3 Formación de grado del bibliotecario.....	20
2.4 Supuestos básicos subyacentes	21
2.5 Enfoques y teorías administrativas planteados por Idalberto Chiavenato	22
2.5.1 Enfoque clásico de la administración.	22
2.5.2 Enfoque humanista de la administración.....	27
2.5.3 Enfoque neoclásico de la administración	33
2.5.4 Enfoque estructuralista de la administración	39
2.5.5 Enfoque del comportamiento en la administración	42
2.5.6 Enfoque sistémico de la administración	52
2.5.7 Enfoque situacional de la administración	63
2.5.8 Nuevos enfoques de la administración.....	72
CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	81
3.1 Tipo de investigación.....	81
3.2 Universo y unidades de análisis	81

3.3 Variables	82
3.4 Recolección de datos	86
3.4.1 Diseño del instrumento de recolección de datos	86
3.4.2 Trabajo de campo	87
3.5 Tratamiento y procesamiento de los datos	88
3.6 Análisis de los datos	88
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	89
4.1 Datos socio-demográficos de los directivos y/o responsables de las bibliotecas	89
4.2 Datos sobre la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba	90
4.2.1 Distribución de cargos	90
4.2.2 Tiempo de permanencia en el cargo	91
4.2.3 Títulos académicos del personal responsable o directivo	91
4.2.4 Detalle de los años de egreso de la carrera	92
4.2.5 Otros títulos académicos de educación superior obtenidos	93
4.2.6 Especialización o cursos relacionados específicamente a la administración o gestión de organizaciones realizados por el personal responsable o directivo	94
4.2.7 Énfasis en la gestión	95
4.2.8 Nuevos enfoques	96
4.2.9 Enfoque situacional. Teoría situacional o de la contingencia	100
4.2.10 Enfoque sistémico	103
4.2.11 Enfoque del comportamiento	108
4.2.12 Enfoque neoclásico	114
4.2.13 Enfoque estructuralista	117
4.2.14 Autores y obras referentes en el campo de la administración	119
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
5.1 Conclusiones	126
5.2 Recomendaciones	128
Bibliografía	129
Bibliografía de apoyo	132
APÉNDICES	134
APÉNDICE A. Instrumento de recolección de datos: Cuestionario “Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba”	135
APÉNDICE B. Modelo de nota presentada a los participantes de la prueba piloto	136

APÉNDICE C. Modelo de nota presentada a los directivos y/o responsables de las bibliotecas	137
APÉNDICE D. Listado de bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba	138
APÉNDICE E. Teorías, movimientos o escuelas administrativas aplicadas por los responsables y/o directivos de bibliotecas.....	146

Lista de tablas

Tabla I. <i>Funciones del administrador</i>	26
Tabla II. <i>Redes de comunicación</i>	31
Tabla III. <i>Funciones del administrador y fases del proceso administrativo</i>	36
Tabla IV. <i>Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow</i>	43
Tabla V. <i>Los cuatro sistemas administrativos según Likert</i>	46
Tabla VI. <i>Categorías de sistemas de acuerdo a su complejidad</i>	53
Tabla VII. <i>Clasificación de las decisiones organizacionales y las técnicas de la toma de decisiones</i> ..	58
Tabla VIII. <i>Técnicas utilizadas por la investigación de operaciones</i>	60
Tabla IX. <i>Características de las organizaciones mecanicistas y las organizaciones orgánicas</i>	65
Tabla X. <i>Tipos de estructuras organizacionales</i>	69
Tabla XI. <i>Eras de la administración en el siglo XX</i>	73
Tabla XII. <i>Enfoques y teorías administrativas, sus variables y categorías</i>	83
Tabla XIII. <i>Consignas del cuestionario y su relación con las variables</i>	85
Tabla 1. <i>Distribución por sexo</i>	90
Tabla 2. <i>Distribución de cargos</i>	90
Tabla 3. <i>Tiempo de permanencia en el cargo</i>	91
Tabla 4. <i>Títulos académicos del personal responsable o directivo</i>	92
Tabla 5. <i>Detalle de los años de egreso de la carrera</i>	93
Tabla 6. <i>Detalle de otros títulos académicos de educación superior obtenidos</i>	93
Tabla 7. <i>Especialización o cursos relacionados específicamente a la administración o gestión de organizaciones realizados por el personal responsable o directivo</i>	94
Tabla 8. <i>Énfasis en la administración del personal responsable o directivo</i>	95
Tabla 9. <i>Implementación de políticas de responsabilidad social en la biblioteca</i>	96
Tabla 10. <i>Detalle de los comentarios de cuál/cuáles políticas de responsabilidad social se implementan en la biblioteca</i>	97
Tabla 11. <i>Realizó o tiene previsto realizar benchmarking en la biblioteca</i>	97
Tabla 12. <i>Detalle de los comentarios de a cuál/es instituciones la biblioteca realizó benchmarking</i> ..	98
Tabla 13. <i>Aplicación reciente o existencia de planes a mediano plazo de rediseño de procesos o reingeniería en la estructura organizacional de la biblioteca para obtener mejoras en costo, calidad o servicios</i>	99
Tabla 14. <i>Implementación de sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001</i>	99
Tabla 15. <i>La biblioteca posee cuadro de mando integral</i>	100
Tabla 16. <i>Identificación de la estructura organizacional de la biblioteca</i>	101
Tabla 17. <i>Consideración de las variables internas y externas en la gestión</i>	101
Tabla 18. <i>Desarrollo de actividades para mantener el buen clima organizacional</i>	102
Tabla 19. <i>Detalle de los comentarios de las actividades desarrolladas para mantener el buen clima organizacional</i>	102
Tabla 20. <i>Utiliza modelos matemáticos para simular situaciones en biblioteca</i>	103
Tabla 21. <i>Utiliza recursos matemáticos para gestionar al personal de la biblioteca</i>	104
Tabla 22. <i>Detalle de los comentarios de los recursos matemáticos utilizados</i>	104

Tabla 23. <i>Aplica indicadores de gestión</i>	105
Tabla 24. <i>Indicadores de gestión aplicados</i>	105
Tabla 25. <i>Utiliza técnicas o herramientas de investigación operativa en la gestión</i>	106
Tabla 26. <i>Técnicas o herramientas de investigación operativa aplicadas</i>	106
Tabla 27. <i>Estructura de la biblioteca de acuerdo al organigrama</i>	108
Tabla 28. <i>Proceso de cambio organizacional realizado o a realizar en alguno de los siguientes aspectos</i>	109
Tabla 29. <i>Capacita la dirección al personal para los nuevos requerimientos</i>	110
Tabla 30. <i>Necesidades contempladas y cubiertas por las biblioteca</i>	110
Tabla 31. <i>La dirección considera los factores motivacionales extrínsecos o higiénicos</i>	112
Tabla 32. <i>La dirección considera los factores motivacionales intrínsecos</i>	112
Tabla 33. <i>Tipos de incentivos utilizados con el personal</i>	113
Tabla 34. <i>Estilos de conducción o administración considerado por el personal responsable o directivo de biblioteca</i>	113
Tabla 35. <i>Funciones a cargo del personal responsable o directivo de biblioteca</i>	115
Tabla 36. <i>Nivel institucional en el que se encuentra como personal responsable o director de la biblioteca</i>	116
Tabla 37. <i>Tipo de planificación llevada a cabo</i>	116
Tabla 38. <i>Posee normas y reglamentos con carácter legal</i>	117
Tabla 39. <i>La biblioteca posee manuales de procedimientos o instructivos de trabajo</i>	118
Tabla 40. <i>Características a la que responden los manuales de procedimientos o instructivos de trabajo</i>	118
Tabla 41. <i>Detalle de comentarios de autores y obras referentes mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas</i>	119
Tabla 42. <i>Análisis de autores y obras mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas</i>	120
Tabla 43. <i>Teorías, movimientos o escuelas administrativas mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas</i>	124

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de las teorías administrativas en el siglo XX.	13
<i>Figura 2.</i> Niveles administrativos en la organización	35
<i>Figura 3.</i> Modelo de calidad del proceso de gestión.....	75

INTRODUCCIÓN

El interés por la administración ha llevado en este último siglo a la elaboración de una serie de teorías sobre cómo debieran administrarse las organizaciones, las cuales se las entiende como una “entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común” (Chiavenato, 2006, p. 21), son parte de la vida diaria de la persona y los individuos interactúan en ellas y a través de ellas. Con el objetivo de que éstas den su máximo rendimiento es que deben recibir una administración basada en teorías fundadas.

De la correcta administración de una organización va a depender su existencia y su perdurabilidad así como la posibilidad de alcanzar con éxito y eficiencia los objetivos que le dieron origen.

La *teoría general de la administración* (TGA) como ciencia ha reunido todas las teorías administrativas desarrolladas. Cada una surgió en una época determinada y en un contexto histórico, social y económico que la hace apropiada para esa circunstancia. El paso del tiempo y los cambios de contexto hicieron ver a las teorías obsoletas y replantearon la necesidad de buscar una nueva perspectiva que fuese más abarcativa y permitiera resolver las nuevas inquietudes administrativas que surgían en las organizaciones. De este modo se puede percibir a lo largo del siglo XX una evolución en las teorías administrativas, las cuales exponemos en la Figura 1.

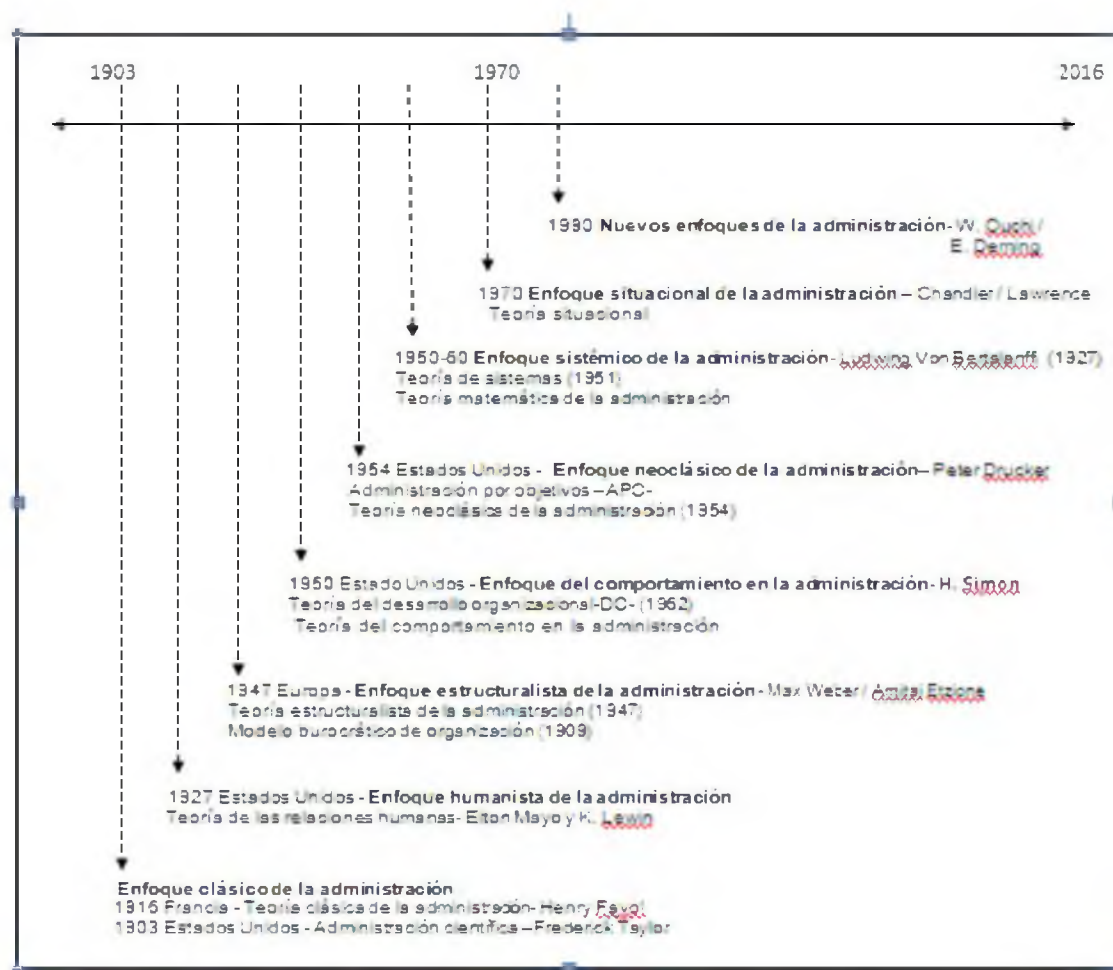


Figura 1. Evolución de las teorías administrativas en el siglo XX. Elaboración propia.

En esta investigación pretendemos detectar teorías administrativas en el gestionar de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Para esto, se tomarán como base las escuelas administrativas analizadas por Idalberto Chiavenato (Brasil, 1936) en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”. El autor esquematiza los diferentes enfoques administrativos concebidos hasta el momento.

La administración es “una de las actividades más importantes del hombre y es la forma de coordinar los distintos esfuerzos individuales” (Melnik y Pereira, 2006, p. 30). Se la puede definir como: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2006, p. 20). Otro término frecuentemente utilizado en este ámbito es el de *gestión*, definido por la Real Academia Española (2001) como “acción y efecto de administrar” o también como “el conjunto de proposiciones teóricas

que explica el uso de unas reglas, procedimientos y modos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr los objetivos de la empresa” (Melnik y Pereira, 2006, p. 30). Díez Carrera (2002, p. 31) menciona que: “...al igual que en el mundo económico, se utilizan indistintamente las expresiones administración y gestión; incluso en inglés unos hablan de *library administration* y otros de *library management*, aunque se refieran a lo mismo”. Ambos términos, tanto administración como gestión se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar. La diferencia está en que el primer término tiene un enfoque operativo y abarca todas las áreas de la organización, mientras que la gestión, se desarrolla a nivel estratégico o directivo. Es por ello que “un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales y de información con el objetivo de alcanzar las metas de la organización (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 7), y es común emplear el término alta gerencia para referirse al gerente y otros directivos. Cabe mencionar que “el concepto de gestión coincide con el propuesto por dos modelos equivalentes y ampliamente aceptados: el ciclo de Mejora continua PHVA (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar); y el esquema lógico REDER [Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión] del Modelo EFQM [Modelo Europeo de Excelencia Empresarial] de Excelencia (los resultados son consecuencia de un Enfoque que se Despliega, se Evalúa y se Revisa y perfecciona)” (Pardo Álvarez, 2012, p. 20). Los términos administración y gestión están fuertemente vinculados al gerenciamiento de empresas y han colaborado en el desarrollo de las teorías revisadas en este trabajo.

Por medio de entrevistas y cuestionarios a directivos y/o responsables de las bibliotecas estableceremos la presencia de los supuestos teóricos que están presentes en la forma de gestionar. A través de ellos se intentará detectar qué teorías administrativas o enfoques prevalecen en la administración de bibliotecas universitarias.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Los interrogantes que se plantean en este trabajo giran en torno a una cuestión fundamental: ¿Qué tipo de administración adoptan las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba? A raíz de esta consigna se desprenden otras cuestiones: ¿Existen corrientes teóricas diferentes que subyacen a las técnicas administrativas que permiten gestionar una biblioteca?, ¿Los profesionales bibliotecarios están preparados para asumir la gestión de estas unidades de información?, ¿Coexisten diferentes perspectivas teóricas en los modos de gestión de bibliotecas universitarias?

Las bibliotecas y centros de información son organizaciones que ameritan profesionales preparados para cubrir no sólo trabajos orientados a aspectos técnicos, bibliográficos, sino también abocados a una correcta gestión de sus recursos. Como afirman Peón Pérez y Medina Encina (1994): “Debemos asumir plenamente los restantes procesos de gestión de personal, de asignación, de distribución de recursos [...] mediante un grado de conocimiento de las nociones y mecanismos operativos, tanto de tipo administrativo y general, como del conocimiento teórico de los grandes principios y definiciones de tipo administrativo y económico” (p. 17). Es importante considerar que los recursos informativos, documentales y tecnológicos que atesora una biblioteca implican grandes inversiones de las instituciones de las que dependen; una eficiente administración de esos recursos redunda en un uso intensivo de los mismos, que amortiza su costo, y alienta mayores inversiones, aumentando los beneficios que reciben los usuarios.

1.2 Justificación

La presente investigación se orienta a detectar supuestos básicos administrativos presentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba e indagar en los conocimientos teóricos que los administrativos aplican y en la formación que tienen sus profesionales a cargo.

Analizar estos supuestos teóricos nos permitirá identificar qué teorías administrativas son utilizadas, para de esta forma poder interpretar la orientación que reciben los centros de información. La importancia de este proyecto radica en la novedad del tema, la inexistencia de estudios previos y su valor teórico para aportar conocimientos para el desarrollo de nuevas investigaciones en este campo, cuyo análisis puede permitir una gestión más eficiente de los recursos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Detectar los supuestos teóricos subyacentes en la administración o gestión de las bibliotecas universitarias.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la aplicación de teorías administrativas en la gestión bibliotecaria a través de la compilación de autores en una primera fase de lectura.
- Relacionar el sistema de gestión de las bibliotecas con las distintas teorías del pensamiento administrativo.
- Establecer la formación en administración y gestión obtenida por los directores y/o responsables de bibliotecas.

1.4 Hipótesis

Se percibe que los profesionales que dirigen las bibliotecas universitarias sostienen fundamentos teóricos diferentes en la gestión. Esto lleva a suponer que dichos administradores, teniendo en cuenta la organización y la estructura en la que se hallan, adoptan distintas posturas administrativas, ya sean algunas corrientes teóricas bien definidas, principios dentro de cada corriente o herramientas que le permiten llevar a cabo una administración fundamentada que les resulta la más apropiada para ese centro.

Podemos suponer que en la actualidad persiste un modo de gestionar las bibliotecas que se aproxima al enfoque situacional el cual supone que no hay una única y mejor forma de administrar, sino más bien una administración que toma elementos de los distintos enfoques desarrollados y que los adecua y adapta a la situación de cada organización en particular. “La T.C. [*teoría de la contingencia*] sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de la organización” (Castellano, 2009, p. 291).

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

Son numerosos los experimentos que se desarrollan en el campo de la industria y de las fábricas para establecer el cuerpo de teorías que se estudian en este trabajo.

Uno de los más significativos fue la investigación desarrollada por Rensis Likert (Estados Unidos, 1903-1981) en 1932, investigación que posteriormente pasa a formar parte del cuerpo de las teorías del comportamiento. El autor establece cuatro sistemas administrativos definidos por cuatro variables (proceso decisorio, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistema de recompensas y sanciones) y un cuestionario que presenta un perfil organizacional posicionando a la organización según el sistema predominante.

Hasta la fecha no se han registrado investigaciones similares en el ámbito de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Tampoco se han localizado estudios sobre la temática a nivel nacional. La administración general de las bibliotecas como objeto de estudio no es un tema recurrente, de hecho no se registran trabajos en el catálogo de la Biblioteca Central Elma Kohlmeyer de Estrabou concernientes a la totalidad de enfoques y teorías administrativas aplicadas a bibliotecas. Sin embargo, en los últimos años se presentaron en la Escuela de Bibliotecología de la FFyH de la U.N.C. trabajos de tesis de grado que abordan el tema de los recursos humanos. Una de ellas indaga sobre la gestión del factor humano, la estructura organizacional y la descripción de puestos de trabajo en las bibliotecas de la Universidad Nacional de Córdoba (Elizondo y Arduoso, 2003).

También es posible mencionar como antecedente a De Gennaro (1983), quien desde su experiencia como director del sistema de bibliotecas de la Universidad de Pensilvania, profesor y estudiante, expresó su convencimiento de que ni las escuelas de negocios ni las escuelas de bibliotecología pueden enseñar realmente cómo ser administradores, sino que sólo pueden y deben transmitir a sus estudiantes la riqueza de las teorías y modelos de gestión con sus técnicas y herramientas. Empero, considera difícil aplicar las teorías a la práctica del trabajo diario, y que éstas en las bibliotecas se utilizan de manera acotada, principalmente desde los puestos jerárquicos. Enfatiza además, por sobre la aplicación de teorías administrativas, la importancia del buen juicio y el sentido común en los responsables de la

gestión y las características personales que debe poseer el buen administrador: integridad de carácter, coraje y visión.

Amaru Maximiano (1995, p. 3) realizó un estudio experimental acerca de los modelos administrativos tradicionales en los que se basa la comprensión del papel gerencial a partir de encuestas a gerentes en actividad. En ellas, se indagaba a partir de una lista de 23 tareas con una escala de Likert, cuáles consideraba el entrevistado que corresponden en menor a mayor grado a las actividades propias del responsable de gestión o gerente. Las encuestas fueron realizadas a 26 directores y gerentes financieros, en su mayoría de grandes corporaciones internacionales con sede en Brasil. El estudio concluye en que no es suficiente indagar sobre las actividades para comprender todos los aspectos importantes del papel del administrador, sino que es preciso profundizar en las habilidades para el desempeño del papel gerencial y sus motivaciones.

En cuanto a estudios sobre la formación bibliotecaria, se puede citar el ensayo de Yulán (2012), quien indaga acerca de la formación bibliotecológica, particularmente la del bibliotecario educativo y la interpela con los matices diferenciadores entre su perfil profesional con el del bibliotecario academicista o universitario. Coincidimos con los resultados de su trabajo donde manifiesta la existencia de falencias en la formación profesional del bibliotecario, ya que apunta a una sola orientación o perfil profesional, el del bibliotecario universitario, con carencias de formación lectora, literaria, pedagógica, ciudadana y política, propia del bibliotecario escolar.

2.2 La biblioteca universitaria

El Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Documentación (López Yépes, 2004, p. 209), define a la *biblioteca universitaria*, tomando el concepto brindado por la American Library Association (ALA): “Biblioteca o sistema de éstas, establecida, mantenida y administrada por una universidad, para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes, y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios”.

José A. Merlo Vega plantea que son múltiples los aspectos y variables que intervienen en la gestión de las bibliotecas universitarias (Merlo Vega, 1998). Este autor, haciendo referencia a las bibliotecas universitarias españolas, menciona dos tipos de organización administrativa: centralizada (que agrupa todo los servicios bibliotecarios de la universidad en un solo edificio) y descentralizada (que consiste en la existencia de distintas bibliotecas en una misma universidad). Trasladando este esquema a nuestras bibliotecas podemos decir que las bibliotecas de la Universidad Nacional de Córdoba se corresponden con un sistema descentralizado por facultades mientras que las Universidades Privadas y la Universidad Tecnológica Nacional se acercan a un sistema más centralizado. En algunas bibliotecas de universidades privadas se puede apreciar el comienzo de una descentralización por las sedes que la componen. Se descentraliza el edificio principal y parte de los servicios y procesos. Sin embargo mantienen su estatus de centralizadas ya que responden a una misma autoridad y muchos de sus procesos se realizan en una sede central.

Elizondo y Arduso (2013, pp. 16-17) mencionan: “Una biblioteca universitaria podrá responder a los requerimientos de su universidad cuando ocupe un edificio apropiado, cuando la colección bibliográfica tenga amplitud y variedad y el servicio bibliotecario se presente como eficiente, rápido y adecuado a las necesidades e intereses de los usuarios. Para que tales condiciones se efectivicen, debe estar conformada orgánicamente de manera tal que su personal desarrolle sus actividades bajo la dirección de un buen profesional, con visión y probada habilidad administrativa”.

2.3 Formación de grado del bibliotecario

En la Universidad Nacional de Córdoba se dicta la carrera de grado de Licenciatura en Bibliotecología y Documentación (aprobada por RES: HCS: 219/95) en la Escuela de Bibliotecología, la cual desarrolla sus actividades en el ámbito de la Facultad de Filosofía y Humanidades. El cursado de la carrera está estipulado en 5 años con un título intermedio de Bibliotecólogo que se otorga al finalizar el cursado del 3° año. En los tres primeros años de la carrera se forma al futuro profesional con una orientación a la carga y registro de información en sistemas integrados y utilización de bases de datos, búsqueda de información y cultura general. Durante el 1° y 2° año de la carrera, el alumno debe cursar las materias

“Administración de los Recursos y Servicios de Información I y II”. Ambas materias con un cronograma anual introducen al alumno en el pensamiento administrativo y buscan desarrollar técnicas para una administración estratégica y planificada. En los 2 últimos años, con los cuales se alcanza el título de licenciado, además de introducir al alumno en la investigación se dictan materias que refuerzan lo aprendido en administración en los primeros años aportando al alumno herramientas administrativas útiles en la gestión. Estas materias son “Planeamiento Archivístico” que actualmente se cursa en la Escuela de Archivología de la U.N.C., “Gestión de los Sistemas y Servicios de Información” y “Sistemas y Redes de Información”. Cabe destacar que el título de pre-grado es el alcanzado por la mayoría de los profesionales que se desempeñan trabajando actualmente en bibliotecas dependientes de la Universidad Nacional de Córdoba, como lo mencionan los estudios de Pineda (2002, p. 5) y Cortés y Dugatto (2010, p. 63).

En cuanto a la formación de grado impartida por la Escuela de Bibliotecología de la U.N.C., en los programas revisados de distintas asignaturas se observa que se imparten los conocimientos respecto a teorías administrativas y a herramientas útiles en la gestión. Esto a su vez se refuerza con formación profesional continua que puedan adquirir los distintos directivos.

2.4 Supuestos básicos subyacentes

Los *supuestos básicos subyacentes* son conceptos tomados de la sociología, desarrollados por Alvin Gouldner (1979) definidos como los postulados “invisibles” que no están expresamente formulados en una teoría, que complementan a los supuestos conocidos de manera explícita y están implicados en ella, influyendo a esta de principio a fin. Los supuestos básicos pueden ser referidos a creencias generales. En otras palabras, son creencias, juicios de valor y afirmaciones acerca de la realidad. Son básicos porque se refieren a los orígenes profundos de las teorías; y subyacentes porque no se formulan explícitamente en una teoría o investigación llevada a cabo.

En esta investigación se utiliza este concepto para hacer referencias a representaciones y concepciones que están presentes en las formas de pensar, actuar y administrar de los

directivos y responsables de las bibliotecas universitarias, entendidos como esquemas o modelos administrativos subyacentes en los niveles jerárquicos superiores de una biblioteca.

2.5 Enfoques y teorías administrativas planteados por Idalberto Chiavenato

A continuación, hacemos un repaso de los distintos enfoques administrativos y las respectivas corrientes teóricas que comprenden analizadas por el autor Idalberto Chiavenato en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”. Se expone quienes son sus principales representantes, los principios postulados por cada teoría, los aspectos positivos y las críticas sustanciales. Esto se tomará como base para interpretar a qué teorías hacen referencia los supuestos teóricos que se detecten en las entrevistas a los directivos y/o responsables de bibliotecas.

2.5.1 Enfoque clásico de la administración.

El *enfoque clásico* de la administración tiene lugar durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. Sus orígenes están marcados por dos manifestaciones producidas por la Revolución Industrial:

1. El crecimiento de las empresas.
2. La necesidad de aumentar la eficacia y la eficiencia.

Dos corrientes distintas abarcaron este enfoque. Por un lado, Frederick Taylor inició la escuela de la administración científica en Estados Unidos mientras que en Francia Henry Fayol desarrollaba la teoría clásica.

La escuela de la administración científica tenía como objetivo aumentar la productividad de la empresa incrementando la eficiencia de los obreros. Se enfocó en el trabajo obrero desarrollando una teoría desde abajo hacia los cargos altos y de las partes hacia el todo. El énfasis está puesto en las tareas, teniendo en cuenta el método de trabajo, la cantidad de movimientos necesarios para una tarea y los tiempos para ejecutarla.

La teoría clásica tiene como objetivo aumentar la eficiencia en la organización por medio de la estructura y el funcionamiento de la misma.

2.5.1.1 Administración científica

La escuela fue fundada por Frederick Taylor (Estados Unidos, 1856-1915) a comienzos de siglo XX con un énfasis particular en las tareas de los operarios. La obra de Taylor comienza con el estudio de los movimientos y los tiempos que cada operario requiere para llevar a cabo una tarea determinada, estableciendo índices de comparación entre empleados más y menos productivos. Posteriormente se enfocó en la administración general de la empresa pero sin descuidar las tareas.

A través de la organización racional del trabajo (ORT) estableció que cada tarea tiene un método, procedimiento e instrumentos óptimos para llevarse a cabo, permitiendo la estandarización del método de trabajo y del tiempo de ejecución.

Como establece Idalberto Chiavenato (2006, p. 50), la ORT se fundamenta en los siguientes aspectos:

- 1) Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- 2) Estudio de la fatiga humana.
- 3) División del trabajo y especialización del operario.
- 4) Diseño de cargos y tareas.
- 5) Incentivos salariales y premios por producción.
- 6) Concepto de *homo economicus*.
- 7) Condiciones ambientales de trabajo.
- 8) Estandarización de métodos y de máquinas.
- 9) Supervisión funcional.

Asimismo, reconocidos autores referentes de la administración científica establecieron principios aplicables a cualquier situación posible en la gestión. Los más destacados son los establecidos por Gantt, Emerson y por Ford.

Henry Gantt fue un ingeniero que colaboró con las investigaciones de Taylor, desarrolló técnicas gráficas como el conocido “Diagrama de Gantt” para llevar control y planificación de las operaciones.

El ingeniero Harrington Emerson realizó trabajos sobre la selección y entrenamiento de empleados. Sus principios giran en torno a trazar planes de trabajo de acuerdo a los

objetivos, mantener la disciplina, remuneraciones e incentivos acordes a la producción, establecer normas estandarizadas y de condiciones de trabajo para los operarios.

Henry Ford en su fábrica de automóviles impuso una de las mayores innovaciones de la época, al aumentar las cantidades de producción y reducir los costos de fabricación: “la producción en serie”. Se apoyó en tres principios: intensificación, economía y productividad.

En oposición a los defensores de la administración científica, surgieron quienes la criticaban por ser extremadamente mecanicista, al punto de deshumanizar al operario. Además, en la búsqueda del aumento de la eficiencia se pretendió llevar al operario a una extrema especialización y se comprobó que esta no repercutió directamente en un aumento de la eficiencia. Las críticas más relevantes se enfocan en que esta teoría brindó una visión microscópica del trabajador como un elemento más dentro del mundo de las fábricas, dejando de lado todas las cuestiones humanas que le afectan e ignorando a la misma organización y la interacción del individuo con ésta.

2.5.1.2 Teoría clásica de la administración

Surge en Francia en 1916 de la mano de Henry Fayol (Turquía, 1841-1925) y luego se extendió a toda Europa. La *teoría clásica* puso énfasis en aumentar la eficacia a través de la estructura organizacional. Este autor fue el primero en utilizar el término “principios” para establecer principios administrativos universales y aplicables a cualquier situación en la administración.

Para Henry Fayol los principios generales de la administración son:

- 1) División del trabajo: delimitación del trabajo y de las funciones de cada persona dentro de la organización.
- 2) Autoridad: la capacidad de dar órdenes y esperar que ellas se cumplan. Entra en juego el liderazgo y la responsabilidad de rendir cuentas de las decisiones tomadas.
- 3) Disciplina: respeto por las normas y reglas de cada organización necesarias para mantener el orden.
- 4) Unidad de mando: cada operario recibe órdenes de un solo superior para evitar contraindicaciones.
- 5) Unidad de dirección: la secuencia de procesos necesaria para alcanzar algo requiere asignar un jefe y un plan de trabajo de actividades.

- 6) Subordinación de los intereses particulares a los generales
- 7) Justa remuneración: todo operario debe tener una remuneración asignada acorde al trabajo realizado.
- 8) Centralización: concentración de la autoridad final en la cúpula de la organización.
- 9) Jerarquía o cadena escalar: todos los cargos deben estar definidos desde el jefe más alto al más bajo.
- 10) Orden: todo recurso material y humano debe estar en su lugar correspondiente.
- 11) Equidad: amabilidad y capacidad de liderazgo para conseguir del personal lo necesario y dar a cada uno lo que merece.
- 12) Estabilidad: la permanencia de un empleado en su puesto contribuye a un mayor rendimiento de la empresa.
- 13) Iniciativa: capacidad para visualizar, crear y llevar a cabo planes.
- 14) Espíritu de equipo: la colaboración entre las personas aumenta el rendimiento de la empresa y mejora el ambiente laboral.

La administración clásica para Fayol se preocupa especialmente por la estructura y la forma de la organización, considerándola estática y limitada. En esta estructura organizacional, la división del trabajo es fundamental para aumentar la eficiencia y puede ocurrir en dos direcciones: vertical (en niveles jerárquicos y aumentando la autoridad y responsabilidad a medida que se asciende en la organización) y horizontal (en departamentos y secciones de una misma actividad).

Conceptos importantes desarrollados en el marco de esta teoría son:

- Coordinación: “Fayol considera que la coordinación es la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo” (Chiavenato, p. 74).
- Línea y staff: la lineal es la forma más simple de organización, en pirámide. En ella tiene lugar la autoridad lineal fundamentada sobre el hecho de que cada operario tiene un único jefe y rige el principio escalar o jerárquico. El staff se presenta como otro tipo de autoridad, solo de especialistas ya que asesoran a los directivos en temas determinados.

- Productividad y competitividad: la productividad es la “relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”, mientras que la competitividad es la capacidad de la organización de “mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico” (Castellano, 2009, p. 68).

Fayol definió la planeación, organización, dirección, coordinación y control como los cinco elementos de la administración y las funciones básicas de un administrador. Otros autores dentro de esta misma corriente modificaron estos elementos (ver Tabla I).

Tabla I. *Funciones del administrador*

Funciones del administrador			
Henry Fayol	Lyndall Urwick	Luther Gulick	Ordway Tead
● Planeación ● Organización ● Coordinación ● Dirección ● Control	● Investigación ● Previsión ● Planeación ● Organización ● Coordinación ● Dirección ● Control	● Planeación ● Organización ● Asesoría ● Dirección ● Coordinación ● Información ● Presupuestación	● Planear ● Organizar ● Delegar ● Controlar ● Fiscalizar ● Expedir órdenes ● Interpretar y transmitir directrices ● Entrenar ● Coordinar ● Estimular

Nota: Elaboración propia.

Fayol también estableció que el administrador debe poseer ciertas cualidades:

1. Cualidades físicas: debe poseer buena salud, vigor, destreza para desarrollar sus tareas.
2. Cualidades intelectuales: aptitud para comprender y aprender, juicio y agilidad intelectual.
3. Cualidades morales: energía y predisposición para enfrentar los desafíos en la empresa, además de fuerza, iniciativa y decisión.
4. Cultura general: noción y conocimiento de diversos temas.
5. Cualidades especiales: en relación de que la función que desempeña ya sea técnica, comercial, financiera, etc.
6. Experiencia: conocimientos que son consecuencia de la práctica.

La teoría clásica recibió prácticamente las mismas críticas que la teoría científica: enfoque simplificado e incompleto de la organización que descuida aspectos humanos y de la organización informal, que trata la organización como algo mecánico producto de ciertos resultados previstos, a la que encara como un sistema cerrado. A pesar de ello, esta teoría es base para comprender la administración moderna y sigue siendo una postura simple y ordenada de la administración que con frecuencia es la más utilizada por los novatos o principiantes en la administración.

Tanto la administración científica como la clásica pusieron en el centro de la escena la división del trabajo como factor fundamental para lograr el mayor rendimiento de una organización, solo que la administración científica lo hizo a través de las tareas y los procedimientos de cada operario y la clásica, a través de la estructura de su organigrama.

2.5.2 Enfoque humanista de la administración

El *enfoque humanista* hizo un cambio conceptual en los esquemas planteados por el enfoque clásico. El énfasis que hasta el momento estaba puesto en las tareas y en la estructura organizacional se trasladó a las personas y a los grupos sociales. Surgió en Estados Unidos en la década de 1930 gracias al desarrollo de la *psicología del trabajo*. La teoría de las relaciones humanas surge de la necesidad de humanizar y democratizar la administración y romper con

los esquemas planteados por el enfoque clásico. El desarrollo de ciencias sociales como la psicología aplicadas al mundo de la industrias y los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo hicieron posible redefinir los conceptos de la teoría administrativa.

2.5.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

En 1927 comenzó el experimento en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago. Se realizó en cuatro fases:

1. Sala de iluminación.
2. Sala de prueba de montajes de relés.
3. Programa de entrevistas.
4. Sala de observación de montaje de terminales.

Elton Mayo (Australia, 1880-1949) lideró el experimento abocado a establecer los efectos de las condiciones de trabajo sobre los índices de productividad en los operarios. El experimento se extendió hasta el año 1932.

En una primera etapa del experimento los investigadores advirtieron una prevalencia del factor psicológico sobre el fisiológico. Los operarios se veían inclinados a producir más cuando aumentaba la intensidad de la luz y menos cuando ésta bajaba, determinando que las condiciones psicológicas afectan en la producción.

En una segunda fase del experimento se buscó establecer el efecto de las variaciones en las condiciones de trabajo como el sistema de pagos, los periodos de descanso y días libres. Quedó demostrado que ante condiciones favorables y ambientes amigables el nivel de producción era mayor. Resultado de esto en la tercera etapa se buscó indagar sobre la organización informal para conocer la percepción de los individuos.

La cuarta fase reveló que los empleados desarrollan sentimientos de unidad grupal y que al margen de la organización formal existe una organización informal donde el grupo persigue sus intereses. En 1932 el experimento fue suspendido por falta de financiación.

Las conclusiones de esta investigación revelaron que los niveles de producción están determinados por normas sociales, a mayor integración social del trabajador mayor es su nivel de producción. Además, los individuos reaccionan como miembros de grupos, no de modo

aislado y se ajustan a sus normas para seguir perteneciendo al grupo, así un empleado puede optar por producir menos para no poner en riesgo los intereses del grupo. Son los grupos informales de la organización los que definen los patrones de conducta, los sistemas de recompensa o sanciones sociales, etc. determinando intereses propios que muchas veces se oponen a los intereses de la organización formal. También quedó demostrado que la especialización promovida por la teoría clásica, lleva a una monotonía y aburrimiento en el empleado que afecta negativamente su ritmo de producción. No se puede ver al individuo como parte de una máquina que realiza movimientos repetitivos, motivado sólo por intereses económicos, sino como un ser grupal con necesidades sociales a satisfacer.

Gracias al experimento de Hawthorne, Elton Mayo replanteó la teoría clásica: el individuo no solo estaba motivado por lo económico, sino también por recompensas sociales. El concepto de homo economicus cedió paso al hombre social.

A continuación, se presenta un resumen de los principales aportes de esta teoría:

- Teoría de Lewin: Estableció la fórmula $C=f(P, M)$

El comportamiento (C) es función (f) de la interacción de la persona (P) con el entorno que lo rodea (M). Las personas tienen necesidades que en la medida de que estas sean satisfechas o no pueden afectar la influencia recíproca con el ambiente, afectando en el comportamiento y reflejándose en la culminación de los objetivos. Estos factores son:

- Necesidades humanas básicas: el comportamiento de las personas está determinado por necesidades a satisfacer. Estas necesidades se agrupan en fisiológicas (primarias y vitales relacionadas a la supervivencia de la persona; alimentarse, dormir, abrigo, etc.), psicológicas (necesidades secundarias; seguridad, de socialización, autoconfianza y afecto) y de autorrealización (necesidades de más alto nivel relacionadas a la cultura y la educación, la necesidad del individuo de desarrollar su potencial). Se encuentran en niveles en el orden mencionado y a medida que la persona satisface una, surge otra en su lugar.
- Ciclo motivacional: el individuo se encuentra en estado de equilibrio hasta que recibe un estímulo que le genera una necesidad, esto crea un estado de tensión, alterando el comportamiento y generando una acción orientada a satisfacer la necesidad. Una vez alcanzada, el individuo retoma el estado de equilibrio.

- Frustración y compensación: en ocasiones cuando las necesidades no son satisfechas, se genera un estado de tensión provocando frustración y desequilibrio. La compensación se da cuando la persona tiene una necesidad no satisfecha y la sustituye o compensa por otra. Esta sustitución disminuye o anula el estado de frustración. En consecuencia, toda necesidad puede ser satisfecha, compensada o frustrada.
- Moral y clima organizacional: la moral es un estado de motivación que deriva de la satisfacción de las necesidades de una persona y el clima organizacional es el ambiente psicosocial de una organización.

Otro concepto que cobró fuerza con el estudio de Hawthorne fue la figura del líder en la organización informal. Un líder es una persona que conduce a otras y puede entenderse desde las siguientes situaciones:

- un fenómeno social que ejerce influencia en las personas para la consecución de objetivos,
- la decisión de un grupo de colocar a una persona determinada, siendo cabeza para la guía y toma de decisiones adecuadas y por lo tanto, reducción de la incertidumbre,
- la relación entre líder y subordinado que lleva a que el grupo guiado satisfaga sus necesidades,
- la conjunción de tres factores: las características personales de un líder, un grupo de subordinados con necesidades específicas y de situaciones determinadas.

Las teorías que investigaron el concepto del liderazgo se pueden clasificar en:

- Teorías de rasgos de personalidad: estas teorías sostienen que un líder posee rasgos y características determinantes en su personalidad que le permiten influenciar a otros. Algunos de estos rasgos son: inteligencia, inspirar confianza, enérgico, apariencia personal, adaptabilidad, autoestima, habilidades interpersonales y administrativas, iniciativa, etc.
- Teorías de estilo de liderazgos: hacen referencia al modo en el que se comporta el líder, estos pueden ser: autocrático (el líder centraliza las decisiones y las impone al grupo), liberal (el líder delega las decisiones en el grupo) y democrático (el líder guía e incentiva a las personas en la toma de decisiones). El estilo utilizado depende de la

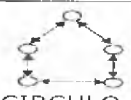
persona líder y de las circunstancias, sin embargo, los mejores resultados se han obtenido de grupos con liderazgo democrático.

- Teorías situacionales del liderazgo: suponen que un líder debe adaptarse a cada situación. El nivel de control o libertad que el líder ejerza sobre los subordinados, depende de las características del grupo, de la organización en la que se encuentren y de las circunstancias.

La comunicación es vista desde la perspectiva de las relaciones humanas como un fenómeno social. En tanto que es uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en una organización, es entendida como el acto de comunicar un mensaje. Si bien los investigadores de este enfoque concluyeron que no existe una “manera universal” de comunicación, si hay formas de comunicarse que se adaptan a cada situación.

En la organización la persona dispone de una serie de redes diferentes para transmitir su mensaje: rueda, cadena y círculo. La Tabla II, detalla las características de cada tipo de red.

Tabla II. *Redes de comunicación*

Redes de Comunicación	 CIRCULO	 CADENA	 RUEDA
Rapidez de influencia	Rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Buena	Buena	Poca
Énfasis en el líder	Muy marcado	Marcado	Ninguno
Moral	Muy baja	Baja	Muy alta
Flexibilidad en el cargo	Lenta	Lenta	Muy rápida

Nota: Adaptado de Introducción a la administración, (p. 111), por I. Chiavenato, 2006, México: Mc Graw-Hill. Copyright 2004 por McGraw-Hill.

En una empresa, el comportamiento de las personas está marcado y determinado por la organización formal y la organización informal. Los teóricos de las relaciones humanas establecieron que no es posible comprender una organización en su totalidad, si se deja de lado su estructura informal. Son parte de la Organización informal aquellos grupos que surgen de modo espontáneo, a través de la interacción de las personas dentro de la estructura formal y determinan ciertos patrones de comportamiento y de interacción entre los individuos.

Características de la organización informal:

- Relaciones de cohesión (simpatía) o antagonismo (antipatía).
- Las personas adquieren posición social o estatus en los grupos que interactúan.
- Colaboración espontánea.
- Brinda a las personas la posibilidad de oponerse a la estructura formal cuando esta va en contra de los intereses de quienes la integran.
- Patrones de relaciones y actitudes que reflejan los intereses de las personas.
- Cambios y modificaciones de los grupos informales debido a los cambios en la estructura organizacional.
- Trascendencia de las limitaciones de tiempo y espacio de la estructura formal.
- Estándares de desempeño en los grupos informales que reflejan la adaptación social de una persona al grupo.

La dinámica de grupo es otro concepto aportado por este enfoque refiriéndose al campo de fuerzas existentes en un grupo. Estas fuerzas establecen procesos dinámicos, que tienden a llevar al grupo a un estado de equilibrio y autorregulación. “El grupo no solo es un conjunto de personas, sino también la interacción dinámica de personas que se perciben miembros del grupo” (Chiavenato, 2007, p. 113). Las personas establecen relaciones con otras personas y con otros grupos a través de las relaciones intrínsecas.

La escuela de las relaciones humanas sentó dos bases:

1. El éxito de las empresas se debe a las personas y las empresas exitosas se inclinan por un enfoque humanista.
2. Los gerentes adquieren un papel más humano por su deber de saber conducir y motivar a un grupo de trabajo.

Las empresas son organizaciones formadas por personas a las que hay que saber liderar para alcanzar los objetivos.

Entre las críticas que recibe esta teoría se pueden mencionar la radical oposición a la teoría clásica llegando a ignorar todos los elementos importantes considerados por esta. Además de una “interpretación inadecuada y distorsionada de los problemas de las relaciones

empresariales” (Chiavenato, 2007, p.115) y la concepción equivocada del operario feliz y productivo que investigaciones posteriores pusieron en evidencia. La limitación del campo experimental (el mismo error de la teoría clásica) que llevó a desarrollar todas las investigaciones y conclusiones en el perimetrado ambiente de la fábrica dejó de lado el contexto social. Dentro de la fábrica se enfocó solo en los aspectos informales. Dio prioridad a cuestiones como el bienestar y la felicidad del empleado sobre la producción de bienes y ganancias, principal función de la fábrica.

2.5.3 Enfoque neoclásico de la administración

Luego de la Segunda Guerra Mundial se alcanzó un elevado desarrollo industrial y económico que tuvo su impacto en las teorías administrativas, planteando una reivindicación de la teoría clásica, pero adaptada a las organizaciones actuales y sus problemáticas. Este nuevo enfoque identifica las funciones de los administradores y deduce de ellas los principios fundamentales de la práctica de la administración.

Algunos de los fundamentos del enfoque neoclásico según Chiavenato (2006) son:

- 1) La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
- 2) La administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.
- 3) La administración es una ciencia que debe apoyarse en principios universales.
- 4) Los principios de la administración son verdaderos.
- 5) La cultura y el universo físico y biológico afecta el ambiente del administrador. La teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.

2.5.3.1 Teoría neoclásica de la administración

La *teoría neoclásica* está formada por un movimiento heterogéneo que también ha sido denominado como escuela operacional o escuela de proceso administrativo. Sus autores no formaron una escuela definida, y pueden citarse entre sus representantes a Peter F.

Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donell, Michael Jucius, William Newman, entre otros. Para Newman (1972):

La administración como técnica social consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzo, y la menor interferencia con otras actividades útiles (p. 16).

Entre sus principales características se encuentran:

- 1) Énfasis en la práctica de la administración, la búsqueda de resultados concretos, desarrollando conceptos en forma práctica.
- 2) Reafirmación de los postulados clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problemas de autoridad y responsabilidad, y departamentalización.
- 3) Énfasis en los principios generales de la administración capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones en relación a cómo planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.
- 4) Énfasis en los objetivos y en los resultados, que son los fines de las organizaciones y su medio para evaluar el desempeño.
- 5) Eclecticismo conceptual, adoptando posturas intermedias y el contenido de otras teorías administrativas recientes.

En esta teoría cobran valor en la empresa los conceptos de eficiencia, considerada como la medida de utilización de los recursos para el logro de los objetivos (relación entre insumos y productos), y el de eficacia, siendo ésta la medida del logro de los resultados. Sin embargo, no siempre la eficiencia va acompañada de la eficacia, y viceversa.

Se incorporan en la organización formal algunos principios como la división del trabajo para lograr la eficiencia y una mayor productividad. Esto hizo que en la empresa se diferenciaron tres niveles administrativos (ver Figura 2):

- Nivel institucional o estratégico: dirigentes y directores de la organización.

- Nivel intermedio: gerentes.
- Nivel operacional: supervisores.

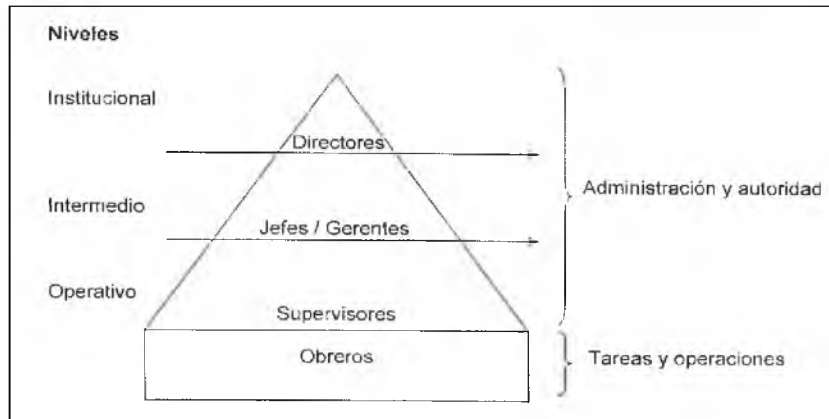


Figura 2. Niveles administrativos en la organización. Adaptado de Introducción a la administración. (p. 136). por I. Chiavenato, 2006, México: Mc Graw-Hill. Copyright 2004 por McGraw-Hill.

Como consecuencia de la división del trabajo se logró la especialización, con funciones y tareas específicas para cada actor de la empresa. Asimismo se estableció el concepto de jerarquía o principio escalar en los recursos humanos, con estratos o niveles de autoridad, es decir una estructura jerárquica que cumpla la función de mando para dirigir las actividades y alcanzar el logro de los objetivos. En este modelo jerárquico, la autoridad es vertical, partiendo de su cúpula a la base, teniendo menor jerarquía las posiciones que se encuentran en la base ya que cumplen funciones operativas. En consecuencia, a la jerarquía por niveles de autoridad, se incorporan la responsabilidad, como el deber de desempeñar las tareas y/o actividades designadas a una persona, y la delegación para transferir autoridad y responsabilidad a posiciones de menor escala de autoridad.

Los principales tipos de departamentalización para la homogeneización de tareas son:

- 1) Por funciones principales desarrolladas dentro de la empresa, es la establecida en la estructura organizacional tradicional.
- 2) Por productos o servicios realizados.
- 3) Por ubicación geográfica, determinada por el lugar donde la empresa se desempeña o el área de mercado donde brinda sus servicios.

- 4) Por clientela, a partir de la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo a las personas a quienes es dirigido el producto o servicio, adaptando la departamentalización a las necesidades y características de cada cliente para satisfacer con excelencia las expectativas de cada uno de ellos.
- 5) Por etapas del proceso, por procesamiento o por equipo. La diferenciación se realiza por medio de la secuencia del proceso productivo o de operaciones.
- 6) Por proyectos, agrupando las actividades de acuerdo a los proyectos específicos de la empresa, y sus necesidades, salidas y resultados.

Según la teoría neoclásica las funciones del administrador son la planeación, organización, dirección y control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituyen el proceso administrativo, siendo la secuencia de éste proceso el ciclo del administrador, que permite una evaluación continua para su corrección y retroalimentación (Tabla III).

Tabla III. *Funciones del administrador y fases del proceso administrativo*

Funciones del Administrador = Fases del Proceso Administrativo			
Planeación	Organización	Dirección	Control
- Definir la misión - Establecer objetivos - Definir plan de acción	- Establecer actividades - Dividir el trabajo - Asignar tareas y funciones	- Dirigir al personal - Coordinar - Motivar - Liderar	- Establecer estándares de control - Monitorear desempeño - Establecer acciones correctivas
¿Qué hacer? ¿Cuándo? ¿Cómo?	¿Qué tareas se realizarán? ¿Por quién?	¿Cómo orientar al personal hacia...?	¿Cómo se están ejecutando las tareas?

Nota: Elaboración propia.

La observación hecha a esta teoría es que se apoya fundamentalmente en el proceso administrativo para explicar las funciones del administrador y en la actualidad, se considera que estas funciones deben ser flexibles y adaptables. Hoy se les exige a los administradores capacidad de innovación y creatividad.

2.5.3.2 La administración por objetivos (APO)

La *administración por objetivos o resultados* surge a partir de la década de los cincuenta cuando se empezó a dar mayor énfasis a los resultados y objetivos alcanzados (fines) antes que a los procesos y actividades (medios). Este cambio en la mentalidad de las organizaciones significó una revolución en la administración que, a partir de ahora, daría énfasis a la producción de resultados para alcanzar la eficacia de la organización. Peter Drucker (Austria, 1909-2005) es considerado el padre de la administración por objetivos con la publicación de su libro “The Practice of Management” en 1954.

Es un sistema donde a partir de los objetivos generales de la dirección, los demás niveles participan en la fijación de los mismos correspondientes a su área, por lo que es considerado como un enfoque participativo y democrático. En base al logro de los objetivos se establecen incentivos, evaluación de desempeño de los recursos humanos y premios, fundamentados en la medición y control de los logros para alcanzar la eficiencia.

Algunas de las ventajas de la administración por objetivos mencionadas por Münch (2010) son:

- Los objetivos son conocidos con precisión.
- Requiere menos supervisión, fomenta la autodirección y el autocontrol.
- El personal sabe hacia dónde se dirigen los esfuerzos.
- Todos los niveles participan en la fijación de los objetivos personales, área y puesto.
- Fomenta la comunicación y la motivación entre jefe y subordinado.
- Trimestralmente se verifica el logro de los resultados y se corrigen las desviaciones.

Chiavenato (2006) menciona que algunas de las desventajas de las APO:

- Exceso de regulaciones y papeleo, su burocracia en las grandes organizaciones.
- Autocracia e imposición de sus jefes, quienes imponen a los subordinados objetivos organizacionales exagerados.
- Motivación negativa, debido a los objetivos impuestos autocráticamente, generando tensiones y angustias a los subordinados.

La APO presenta las siguientes características:

- Establecimiento de objetivos entre gerente y subordinados.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento.
- Interrelación entre objetivos departamentales.
- Medición y control de los resultados.
- Evaluación continua, revisión y modificación de planes.
- Participación activa de toda la organización: gerencia y subordinados.

La fijación de objetivos puede ser entendida como establecer qué se pretende alcanzar y en qué periodo de tiempo. Podemos distinguir tres niveles: los objetivos estratégicos (abarcen toda la organización y son a largo plazo), los objetivos tácticos (abarcen a cada departamento y son a mediano plazo) y los objetivos operativos (abarcen a tareas y operaciones y son a corto plazo).

La planeación es la función que va a permitir a la organización definir los objetivos y establecer su curso de acción. Ésta podrá ser estratégica, táctica u operativa. La planeación estratégica abarca a toda la organización, mientras que la táctica es más específica y conforma una parte de la estratégica. Por su parte la planeación operacional abarca puntualmente a cada tarea.

Numerosas son las críticas que recibe esta teoría, muchas de ellas derivan de los abusos y mala interpretación de la APO. “[Harry Levinson (Estados Unidos, 1922-2012)] afirma que la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño son inherentemente autodestructivos a largo plazo porque se basan en una psicología de

recompensa y castigo que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo” (Chiavenato, 2007, p. 212).

2.5.4 Enfoque estructuralista de la administración

2.5.4.1 Modelo burocrático de organización

La *teoría de la burocracia* se desarrolló a partir de la década de los cuarenta en los albores de la Segunda Guerra Mundial, con la publicación traducida al inglés en 1947 del libro “The Theory of Social Economic Organization” del sociólogo Max Weber (Alemania, 1864-1920).

Con el surgimiento de las burocracias, la teoría administrativa pasó de un punto de vista intraorganizacional, enfocado en sus fenómenos internos, hacia una visión interorganizacional, involucrando a las relaciones entre otras organizaciones en un enfoque estructuralista, basado en la racionalidad (la adecuación de los medios a los fines de manera eficiente), gracias a la cual nace la sociología de las organizaciones la que daría un nuevo rumbo dejando de lado la Teoría clásica, criticada por su mecanicismo y la Teoría de las relaciones humanas, por su parcialidad.

Contrariamente al concepto del término burocracia, vista popularmente como la característica de las organizaciones ineficientes por las demoras en el llenado de formularios, o el apego a rutinas y reglamentos, Max Weber considera a la burocracia como una organización cuya excelencia está en la eficiencia y para ello, es necesario que en la burocracia se expliquen todos los detalles del cómo proceder ante una situación determinada.

Las características de la burocracia según Max Weber (Alemania, 1864-1920) pueden resumirse en:

- 1) Carácter legal de las normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, confiriendo autoridad a las personas y siendo capaces de imponer la disciplina.
- 2) Carácter formal de las comunicaciones. Todas las comunicaciones administrativas son informadas por escrito y su objeto son brindar la comprobación y documentación adecuadas para lograr la interpretación correcta de las comunicaciones.
- 3) Carácter racional en la división del trabajo para alcanzar la eficiencia.

- 4) Impersonalidad en las relaciones. No se consideran a las personas, sino a los cargos y funciones que éstas ocupan.
- 5) Jerarquía de la autoridad, en el que cada cargo inferior está controlado y supervisado por un cargo de mayor autoridad.
- 6) Rutinas y procedimientos estandarizados.
- 7) Competencia técnica y meritocracia.
- 8) Especialización de la administración.
- 9) Profesionalización de los participantes.
- 10) Completa previsión del funcionamiento.

En definitiva, el fin último de la burocracia es lograr la previsibilidad del comportamiento de sus miembros, sin embargo, esto no siempre es posible, alcanzando así uno de sus puntos débiles o disfunciones: la imposibilidad de hacer frente a los imprevistos, la resistencia a los cambios, el exceso de formalismos, y la disconformidad de los clientes por no considerar sus casos particulares y personales, debido al seguimiento de una rutina estandarizada.

2.5.4.2 Teoría estructuralista de la administración

Finalizando la década de los cincuenta se evidenció la decadencia de la teoría de las relaciones humanas y se introdujo la *teoría estructuralista de la administración*, un movimiento predominantemente europeo, que significó un desdoblamiento de la teoría de la burocracia, síntesis de la teoría clásica y un acercamiento a la teoría de las relaciones humanas.

El estructuralismo fue influenciado desde la filosofía y psicología por la teoría de la Gestalt, donde el todo, en este caso la organización y la interdependencia de sus elementos, es más que la suma de cada una de sus partes.

La teoría estructuralista caracteriza al “hombre como ser organizacional” dado que en distintas organizaciones desempeña variadas funciones, por lo que para lograr el éxito necesita desarrollar algunas de las siguientes características de su personalidad: flexibilidad frente a los

cambios, tolerancia a las frustraciones, capacidad de posponer recompensas y alto deseo de realización en el logro de los objetivos.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista es múltiple, dado que como ya mencionamos, involucra aspectos de la teoría clásica, la teoría de la burocracia y la teoría de las relaciones humanas. Se destacan:

1. La relación entre la organización formal (el estándar de organización determinado por la administración) y la informal (las relaciones sociales que se desarrollan de manera espontánea entre las personas).
2. Las recompensas utilizadas para la motivación del personal, tanto salariales y materiales, como sociales y simbólicas.
3. Los diferentes niveles jerárquicos de autoridad de la organización: alto nivel institucional o estratégico; intermedio o gerencial y operacional o técnico.
4. La diversidad de las organizaciones, no sólo fábricas, sino productoras de servicios, organizaciones militares, religiosas, filantrópicas, etc.
5. Un análisis interorganizacional e intraorganizacional. Se considera un enfoque de sistemas abierto donde la organización es dependiente del ambiente externo.

En la teoría estructuralista se desarrollaron tipologías de organizaciones para clasificarlas de acuerdo a características distintivas tales como: la forma de división del trabajo y atribución del poder y responsabilidades, el centro de poder o medio de control (físico -motivación negativa basada en castigos-, material -recompensas materiales de bienes y servicios- o normativo -símbolos puros o valores sociales-) que vigila el esfuerzo de la organización para el logro de sus objetivos, la forma de sustitución del personal, entre otras características.

La escuela estructuralista retoma elementos de la teoría científica y de las relaciones humanas para explicar la aparición de conflictos en la organización (George y Álvarez Medina, 2005, p. 160), dándose importancia a la identificación y resolución de las tensiones y conflictos existentes en las organizaciones.

Desde una perspectiva crítica del estructuralismo dentro de la administración, las tipologías organizacionales fueron caracterizadas como de aplicabilidad y validez

problemáticas, por considerar variables limitadas, reduciendo a las organizaciones a un único aspecto para posibilitar su comparación entre sí. Asimismo, puede rescatarse que legó grandes contribuciones, tales como un enfoque múltiple en el análisis de las organizaciones, la ampliación del enfoque de estudio de la organización, teniendo en cuenta su estructura como un todo y el constituirse en una trayectoria intermedia que permitirá posteriormente el surgimiento del enfoque sistémico.

2.5.5 Enfoque del comportamiento en la administración

Este enfoque tiene sus orígenes en la década de los cincuenta y aborda dos líneas: el análisis de los procesos organizacionales y la conducta de las personas en la organización, haciendo énfasis en las personas para entender la organización como un todo.

El comportamiento es entendido como la respuesta de una persona o una organización al estímulo que recibe de su entorno. Este enfoque sienta sus bases sobre las ciencias conductuales y de la psicología organizacional. Las ciencias conductuales aportaron importantes conclusiones sobre la naturaleza del hombre:

- Es un animal social dotado de necesidades
- Es un animal dotado de un sistema psíquico
- Tiene capacidad de articular el lenguaje
- Es un animal dotado de aptitud para aprender
- La conducta humana se orienta hacia los objetivos
- Se caracteriza por un estándar dual de conducta de cooperación y competencia con los demás.

2.5.5.1 Teoría del comportamiento en la administración

La *teoría del comportamiento* o *teoría conductista* se inició con Herbert Alexander Simon (Estados Unidos 1916-2001). Esta teoría se declara en oposición a la teoría clásica por su perspectiva rígida y mecanicista. También se opone a la teoría burocrática por su modelo de máquina. Se opone a las teorías desarrolladas hasta el momento y redefine muchos de sus conceptos.

Uno de los principales exponentes de esta teoría, Abraham Maslow (Estados Unidos, 1908-1970), planteó la *jerarquía de necesidades*. Estas se pueden representar en una pirámide como lo muestra la Tabla IV.

Tabla IV. *Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow*

• Alimento • Abrigo • Reposo • Sexo	• Desempleo • Seguridad • Protección contra el peligro • Enfermedad • Incertidumbre	• Relaciones • Amistad • Aceptación • Comprensión • Afectos	• Apreciación • Progreso • Confianza • Estatus • Prestigio • Conocimiento • Orgullo	• Autorrealización • Desarrollo • Competencia • Experiencia personal
Necesidades Fisiológicas	Necesidades de Seguridad	Necesidades Sociales	Necesidades de Estima	Necesidades de Autorrealización
Necesidades Primarias		Necesidades Secundarias		

Nota: Adaptado de Introducción a la administración, (p. 286), por I. Chiavenato, 2006, México: Mc Graw-Hill. Copyright 2004 por McGraw-Hill.

Maslow también afirma que el modo en que se manifiestan estas necesidades varían de un individuo a otro y establece las siguientes pautas:

- Sólo cuando un nivel inferior de necesidades queda satisfecho se encamina la conducta a cubrir el nivel inmediatamente superior.
- La preocupación por satisfacer estas necesidades varía en cada persona y no todos llegan a la punta de la pirámide.
- Las necesidades no satisfechas dominan la conducta de las personas. Así, por ejemplo, un individuo que cubrió sus necesidades de los niveles inferiores siente la necesidad de avanzar en la satisfacción de los niveles más altos y esto domina su conducta.
- Todas las necesidades tienen estrecha relación con las necesidades satisfechas o insatisfechas de los niveles inferiores.
- La insatisfacción de una necesidad es considerada una amenaza psicológica.

Otro de los exponentes de este enfoque es Frederick Herzberg (Estados Unidos, 1923-2000), quien formuló la *teoría motivacional* o de los dos factores, estos son:

1. Factores higiénicos o extrínsecos: son factores extrínsecos regulados por la empresa, que están en el ambiente que rodea al individuo, pero este no tiene control sobre ellos. Las empresas tradicionalmente utilizan estos factores como elementos motivacionales, por ejemplo: el sueldo, beneficios sociales, condiciones físicas y ambientales de trabajo, etc.
2. Factores motivacionales o intrínsecos: están directamente relacionados a las tareas y cargos que tiene el individuo en una organización, son regulados por este, por lo tanto son intrínsecos a la persona, como la necesidad de crecimiento profesional, de reconocimiento, etc.

Esta teoría afirma que:

- La satisfacción en un cargo depende de los factores motivacionales
- La insatisfacción en un cargo depende de los factores higiénicos.

Herzberg plantea que como elemento motivacional es necesario utilizar el enriquecimiento de tareas o enriquecimiento de cargos, esto es ir aumentando y variando las tareas de un individuo dentro de la organización de más sencillas a más complejas, con el fin de acompañar su desarrollo en la empresa. El enriquecimiento puede ser vertical; incrementando la complejidad de las tareas, u horizontal; proporcionando tareas del mismo nivel de complejidad pero diferentes. En el caso de los cargos también puede ser horizontal o lateral, agregando funciones complementarias, o vertical, incorporando atributos al puesto.

La teoría del comportamiento ofrece al administrador una variedad de estilos de administración que éste elige según la convicción que tiene de la conducta de los grupos humanos en la organización. Entre los estilos de administración enmarcados en la teoría del comportamiento, podemos mencionar:

Teoría X y Teoría Y: Propuestas por Douglas McGregor (Estados Unidos, 1906-1964):

- La Teoría X. Basada en una línea tradicional y mecanicista de la administración ya que toma principios de la teoría clásica, de la administración científica y de la teoría de la burocracia. Tiene concepciones negativas sobre el comportamiento humano en la organización, como ser: las personas son perezosas, evitan el trabajo, no poseen

ambición, necesitan ser dirigidas y controladas ya que carecen de disciplina y autocontrol. El estilo de administración es rígido y autocrático y las personas son consideradas sólo como medios para la producción. La administración se lleva a cabo en función de los objetivos económicos de la organización, las conductas humanas se orientan (a través de la motivación, sanciones, coacción, etc.) hacia los objetivos de la empresa. Debido a que el factor económico es el eje de la administración, las personas deben ser motivadas o sancionadas a través de los sueldos.

- La Teoría Y. Se corresponde con un enfoque más moderno, apoyándose en la teoría conductista. Supone que a las personas no les disgusta trabajar, que deben ejercitar la disciplina y autocontrol, que las conductas negativas de un individuo (mediocre, carente de ambiciones, etc.) se deben a malas experiencias pasadas en las organizaciones y que estas no son conductas inherentes a todos los individuos. El estilo de administración es dinámico y democrático, resalta la participación de las personas y la iniciativa individual. La administración debe crear condiciones para que las personas desarrollen sus objetivos personales en función de las necesidades de la empresa. La dirección se ejerce a través de medidas humanistas como la descentralización y delegación de responsabilidades. Promueve la ampliación de los cargos para aportar un mayor significado al trabajo, permite al empleado la participación en las decisiones de la empresa y aplica programas de autoevaluación del desempeño.

Sistemas de administración: Rensis Likert, uno de los principales autores de esta teoría, elaboró un cuestionario para determinar, según las características de la organización, el sistema administrativo utilizado por esta. A través de sus investigaciones estableció que, no existe un solo modelo administrativo aplicado a todas las organizaciones y todas las circunstancias. Formuló cuatro sistemas administrativos que responden a cuatro variables resumidas en la Tabla V y que son explicadas a continuación:

- Sistema 1 - Autoritario Coercitivo: es un sistema duro y cerrado que controla todo lo que sucede en la organización. Es característico de empresas con mano de obra poco calificada y tecnología rudimentaria, como empresas de construcción.

- Sistema 2 - Autoritario Benevolente: sistema autoritario menos estricto que el sistema 1. Es característico de empresas con mano de obra algo especializada que aplican sistemas de coerción para orientar la conducta de las personas.
- Sistema 3 - Consultivo: sistema con inclinación a lo participativo. Se utiliza en empresas de servicios y áreas administrativas.
- Sistema 4 - Participativo: sistema democrático y participativo. Propio de las empresas con personal altamente especializado y tecnología sofisticada.

Tabla V. *Los cuatro sistemas administrativos según Likert*

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS SEGÚN LIKERT				
VARIABLES PRINCIPALES	1. AUTORITARIO-COERCITIVO	2. AUTORITARIO-BENEVOLENTE	3. CONSULTIVO	4. PARTICIPATIVO
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cima de la organización.	Centralización en la cima, pero permite alguna delegación, de carácter rutinario.	Consulta a los niveles inferiores, permitiendo participación y delegación.	Totalmente descentralizado. La cima define políticas y controla los resultados.
Sistemas de comunicaciones	Muy precario. Solamente comunicaciones verticales y descendentes cargando órdenes.	Relativamente precario, prevaleciendo comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	La cima busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficiente son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones Interpersonales	Provocan desconfianza. Organización informal es vetada y considerada perjudicial. Cargos confinan a las personas.	Son toleradas, con condescendencia. Organización informal es incipiente y considerada una amenaza a la empresa.	Cierta confianza en las personas y en las relaciones. La cima facilita la organización informal sana.	Trabajo en equipos. Formación de grupos es importante. Confianza mutua, participación grupal intensa.
Sistema de recompensas y sanciones	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Recompensas estrictamente salariales.	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias, pero con menores arbitrariedades. Recompensas salariales y recompensas sociales.	Utilización de recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Utilización de recompensas sociales, materiales y salariales. Sanciones son raras y, cuando ocurren, son definidas por los equipos.

Nota: Adaptado de Introducción a la administración, (p. 294), por I. Chiavenato, 2006, México: Mc Graw-Hill. Copyright 2004 por McGraw-Hill.

No existen límites definidos de un sistema a otro y es posible hallar en una organización que las variables no responden todas a un mismo sistema. Las investigaciones de Likert permitieron establecer que cuanto más se acerca una organización al sistema 4, mayores son los niveles de productividad y las buenas relaciones.

Para Likert la conducta humana se puede entender por medio de variables. Las variables causales (estructura organizacional, controles, políticas, liderazgo) son las que determinan la conducta humana. Éstas, estimulan al individuo dando lugar a las variables intervinientes (actitudes, motivaciones, percepciones) y producen una respuesta que son las variables resultantes (satisfacción, lucro, calidad).

Teoría de las decisiones: Postulada por Herbert Simon (Estados Unidos, 1916-2001). Las organizaciones son consideradas un sistema de decisiones, en las que todos los individuos que la integran, independientemente de su tarea y su jerarquía, toman decisiones. De esta forma se plantea que el individuo que toma decisiones, lo hace para alcanzar determinados objetivos de acuerdo a preferencias personales y estrategias de acción. El individuo que decide siempre está bajo influencias de situaciones que afectan su elección y como consecuencia de la decisión tomada se obtiene un resultado.

El proceso de decisión requiere atravesar las siguientes etapas: percepción de la situación del problema, definición del problema, definición de los objetivos, búsqueda de las alternativas, selección, evaluación e implementación de la alternativa. Las decisiones están cargadas de la subjetividad que implica la situación en la que se halla el individuo que decide. También se sostiene que no existen decisiones perfectas, sino más bien las más apropiadas para cada situación, en todo caso se trata de la decisión satisfactoria. La decisión siempre busca los resultados máximos con el mínimo de recursos. La organización quita a los individuos la capacidad de decidir sobre determinados asuntos y los reemplaza por el proceso de decisión, estas decisiones consisten en: las tareas, estándares de desempeño, sistemas de autoridad, canales de comunicación y entrenamiento.

Comportamiento organizacional: Es una ciencia interdisciplinaria abocada al estudio del funcionamiento de la organización y del comportamiento de los grupos que la integran. La organización, para alcanzar sus objetivos, se encuentra jerarquizada, con división del trabajo y tiene expectativas sobre sus individuos y sobre sus capacidades. Utiliza el trabajo de las personas para alcanzar los objetivos fijados. Del mismo modo, los individuos también tienen

expectativas sobre la organización e ingresan en su sistema y cooperan con ella para poder alcanzar sus propias satisfacciones personales.

Teoría del equilibrio organizacional: Sostiene que las organizaciones alcanzan el equilibrio cuando los incentivos a las personas provocan un retorno igual o mayor de las contribuciones personales. Los postulados de esta teoría son:

- La organización es un sistema de conductas sociales interrelacionadas de individuos que participan en ella.
- Cada participante recibe incentivos a cambio de hacer contribuciones en la organización.
- El participante se mantiene en la organización siempre que sus incentivos sean iguales o superiores a sus contribuciones.
- Las contribuciones de los participantes (su trabajo) es de lo que se nutre la organización.
- La organización continuará existiendo mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos para incitar a los participantes a prestar contribuciones.

Dentro de la organización, se puede establecer una clasificación de quienes son sus participantes: empleados, inversionistas, proveedores y clientes. Lo importante es, que todos estos grupos aportan contribuciones a la organización y esta les retribuye con diferentes incentivos a cambio.

Teoría de la aceptación de la autoridad: Desarrollada por Chester Barnand (Estados Unidos, 1886-1961). Sostiene que la autoridad no descansa en quien tiene el poder, la autoridad se basa en el consentimiento y aceptación de los subordinados. De esta forma, no depende del superior que emite una orden, sino del subordinado que decide si la acepta o no. Para ser aceptada la orden debe reunir las siguientes condiciones simultáneamente:

1. Ser comprensible para el subordinado.
2. No ser incompatible con los objetivos de la organización.
3. No ser incompatible con sus propios objetivos.
4. Ser una orden ejecutable por el subordinado, teniendo en cuenta sus capacidades mentales y físicas.

Conflictividad entre los objetivos organizacionales e individuales: Otro tema analizado por la teoría conductista son los conflictos provocados entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, los cuales muchas veces registran incompatibilidad en la realización de ambos. La organización tradicional muchas veces retira de los individuos que participan en ella la posibilidad de decisión (centralizada en los superiores) asignando tareas mediocres que no requieren de responsabilidad ni del desarrollo de sus capacidades. El individuo se siente desvalorizado y muchas veces adopta una actitud hostil y de indiferencia ante la organización y la tarea realizada. Estas actitudes negativas se traducen en una caída del nivel de productividad o en la materialización de errores intencionales que se oponen a lo que la organización espera de él. Para el autor Argyris (1979, p. 10) la administración es quien debe integrar los objetivos individuales y los organizacionales, además de velar porque el alcance de los objetivos de una de las partes no vaya en detrimento de la otra.

Bajo la teoría del comportamiento se reformularon algunos conceptos como los de liderazgo. El autor James McGregor Burns (Estados Unidos, 1918-2014) propone un *liderazgo transaccional*, éste involucra a líderes que recompensan a las personas por el apoyo que le brindan y un *liderazgo transformador* que abarca a líderes visionarios encargados de conducir a un grupo de personas a alcanzar esa visión. Warren Bennis estableció que el liderazgo es una habilidad que puede ser aprendida y desarrollada, pero que los líderes poseen ciertas características:

- La visión llama la atención de las personas subordinadas y conducen su comportamiento a alcanzar esa visión.
- Son hábiles comunicadores.
- Reflejan consistencia y coherencia entre los objetivos y propósitos.
- Tienen claramente identificados sus puntos fuertes y débiles.

Este autor plantea las diferencias entre líder y gerente. Las nuevas administraciones requieren más líderes y menos gerentes, ya que los primeros tienen una perspectiva más acabada de una situación, una posición visionaria, saben hacia dónde ir y conducir a las

personas a ese punto, el gerente se limita a lo estrictamente organizacional careciendo de iniciativa y visión a largo plazo.

En conclusión la teoría del comportamiento está marcada por las siguientes características:

- Énfasis en la persona siendo el elemento más importante de la organización.
- Enfoque descriptivo y explicativo: es aquel que nos muestra y explica lo que es, sin dictar principios ni normas. Explica cómo es y funciona la organización. Las primeras teorías administrativas presentan un enfoque prescriptivo (lo que debería ser) y normativo que en esta teoría es dejado de lado.
- Reformulaciones de antiguos modelos administrativos: se pasa de modelos autocráticos, de concentración de poder y coercitivos al trabajo en equipo, delegación de autoridad, retroalimentación, capacitación y desarrollo.
- Investigaciones demostraron la relativa validez de las teorías motivacionales, sin embargo, se reconoce que estas teorías hicieron los siguientes aportes: los individuos son portadores de necesidades, estas ejercen influencia directa en la conducta, existen conflictos entre los intereses individuales y organizacionales y los conflictos pueden resolverse con cambios en la conducta y en la estructura organizacional.
- Influencia de las ciencias del comportamiento en la administración.
- La organización como un sistema de decisiones innovadoras para un futuro mejor.
- Análisis de la organización desde su comportamiento que se divide en tres líneas de autores que abordan el tema; los que ven a la organización centrándose en el individuo, los que ven a la organización como un medio para ofrecer recompensas y motivación a las personas, y por último, los que ven a la organización como un conjunto de personas que interactúan en el proceso de decisiones.

2.5.5.2 Movimiento del desarrollo organizacional (DO)

Con el fin de permitir el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, surge a partir de 1962, de la mano de científicos sociales y consultores de empresas, un nuevo enfoque de la teoría del comportamiento, orientado a un enfoque sistémico, aplicando las técnicas de las ciencias conductistas. Cabe aclarar que, se trata de un movimiento, no de una teoría

administrativa, que reúne a autores, en su mayoría consultores de empresas que se especializan en desarrollo organizacional.

En el desarrollo organizacional se hace énfasis en el cambio de la cultura de la organización de manera planeada, por medio de un diagnóstico eficaz, para lograr mejorar el clima reinante y su capacidad para confrontarse con el ambiente externo y la solución de problemas. Chiavenato (2004, p. 350) define a clima organizacional como el ambiente psicológico existente en la organización que se deriva del estado motivacional de las personas.

El proceso de desarrollo organizacional está constituido básicamente por tres etapas continuas:

1. Recolección de datos.
2. Diagnóstico organizacional.
3. Acción de intervención.

Para alcanzar el desarrollo organizacional se emplean variadas técnicas, para la mejora de la eficacia, tanto entre las relaciones interpersonales, como grupales y de la organización como un todo.

Entre las técnicas de intervención para individuos pueden citarse los “T-groups” o también llamados “Learning groups”. Estos grupos están constituidos por aproximadamente 10 participantes, dirigidos por un psicólogo que los orienta en un laboratorio con el objetivo de que logren el autoconocimiento, perfeccionen su comunicación interpersonal y comprendan la influencia que ejercen sobre el resto de las personas.

El *análisis transaccional*, es una de las técnicas de intervención de dos o más personas, con el objeto de lograr un autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, analizando para ello el contenido de las comunicaciones entre las personas.

Las técnicas de intervención para grupos o equipos son la consultoría interna o externa de procedimientos o procesos y el desarrollo de equipos, trabajando bajo la coordinación de un consultor, eliminando las diferencias jerárquicas e intereses propios.

Una de las técnicas de intervención para las relaciones intergrupales es la *junta de confrontación*, en la que participa un consultor interno o externo como moderador entre dos grupos en conflicto. Consiste en que cada grupo se autoevalúa y evalúa también la conducta del otro, para lograr alcanzar la comprensión recíproca de las partes.

La retroalimentación de datos es una de las técnicas de desarrollo organizacional que involucra a la organización como un todo y exige un flujo de información por diferentes medios de comunicación internos y externos. Permite comprender nuevos datos y entender cómo es percibida una organización por el resto.

Emitiendo una apreciación crítica del DO es posible mencionar, de acuerdo con Chiavenato (2006, p. 347), que este movimiento no posee una comprobación científica que permita afirmar que la aplicación de sus técnicas mejoran la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos.

2.5.6 Enfoque sistémico de la administración

Ludwing Von Bertalanffi (Estados Unidos, 1901-1972) es el responsable de elaborar una teoría interdisciplinar que propuso principios generales a todas las ciencias: la *teoría de sistemas*. Su importancia reside en que determina el estudio de los sistemas en su conjunto, analizando la interacción de las partes. La administración aplicó esta teoría a través de la cibernética, la teoría matemática de la administración y la teoría de sistemas.

Cibernética: Desarrollada por Norbert Wiener (Estados Unidos 1894-1964) a mediados de la década de los cuarenta. Etimológicamente la palabra cibernética deriva del griego Κυβερνήτης y era utilizada en el siglo VI a.C. para referirse a la navegación marítima, el arte de gobernar los navíos. Hoy se utiliza para hacer referencia a una ciencia interdisciplinar que conecta todas las ciencias. En sus comienzos, la cibernética se limitó a la creación de máquinas de comportamiento similar al humano/animal, con un cerebro electrónico capaz de tomar decisiones, hoy se aplica en todas las disciplinas del saber.

La cibernética es la ciencia de la comunicación y el control, tanto en el humano/animal como en la máquina. Se considera una ciencia interdisciplinar que procesa y transforma la información. Su campo de estudio son los sistemas. Este puede definirse como un conjunto de elementos relacionados que interactúan entre sí con objetivos a alcanzar. Existe una clasificación de los sistemas basados en su complejidad: distinguiendo entre sistemas simples, descriptivos y complejos. Por otro lado, podemos encontrar a los sistemas deterministas (los que actúan de modo previsible) y los sistemas probabilísticos (no se puede hacer una previsión

detallada, solo se prevé probabilísticamente lo que puede suceder). Estos criterios de clasificación dan origen a las categorías de sistemas como se muestra en la Tabla VI.

Tabla VI. *Categorías de sistemas de acuerdo a su complejidad*

Sistemas	Simple	Complejos	Hipercomplejos
Deterministas	Sistema determinista simple	Sistema determinista complejo	Sistema determinista hipercomplejo
Probabilísticos	Sistema probabilístico simple	Sistema probabilístico complejo	Sistema probabilístico hipercomplejos

Nota: Elaboración propia.

El campo de la cibernética son los sistemas probabilísticos complejos. Todos los sistemas biológicos naturales son modelos para la cibernética ya que poseen una capacidad de respuesta, integración de la información y de conclusiones superiores a las máquinas.

Los sistemas cibernéticos poseen las siguientes características: son hipercomplejos, por lo que deben ser estudiados a través del concepto de caja negra, son probabilísticos, comprenden estadísticas y son autorregulados, a través de la retroalimentación que garantice la homeostasis.

Los conceptos principales desarrollados y vinculados a los sistemas son:

- Entrada (input): Son todos los elementos externos (información, energía o materiales) que ingresan al sistema a modo de insumos para que este pueda funcionar.
- Salida (output): Son los resultados obtenidos a través de los procesos realizados por el sistema que son enviados al exterior.
- Caja negra (black box): Hace referencia a un sistema cuyos elementos internos no pueden ser determinados y debe tratarse a través de la manipulación u observación externa.

- Retroalimentación (feedback): Es un proceso que funciona a modo de sistema de comunicación, en donde parte de lo que sale vuelve a entrar al sistema para producir cambios.
- Homeostasis: Es el estado de equilibrio dinámico interno que alcanzan los sistemas a través de la autorregulación. Término que deviene de la fisiología animal para referirse a la situación de estabilidad interna de los organismos vivos. Todos los organismos regulan sus procesos para mantenerse dentro de los límites frente a las variaciones externas.
- Información: Conjunto de datos con significado que permite tomar decisiones reduciendo la incertidumbre. El dato es el registro o elemento de un hecho, que en su conjunto conforman una información. La comunicación es la transmisión de la información. En todo proceso de información intervienen como elementos: la fuente, el transmisor, el mensaje, el canal, el receptor, el destino y el ruido. En el caso de las organizaciones, estas crean sistemas específicos que les permiten trabajar con la información: sistemas de información gerencial. Estos son sistemas computacionales que aportan información para apoyar el proceso de decisiones. Se compone de datos, sistema de procesamiento de datos y canales de comunicación.
- Redundancia: Es la repetición de un mensaje, se realiza con el objetivo de asegurar la recepción del mismo, eliminando las distorsiones.
- Entropía: Es la pérdida de energía en un sistema que puede llevar a que este se descomponga y desaparezca. En el proceso inverso, es decir cuando el sistema busca absorber información para recuperarse y organizarse nuevamente recibe el nombre de entropía negativa o negentropía.
- Sinergia: Es cuando dos o más componentes actúan en una misma función. Como resultado, la suma de estos trabajos en conjunto será superior a la producida individualmente.
- Comunicación: Es el acto de transmitir y recibir información.
- Informática: Disciplina que forma parte de la cibernética, que estudia el tratamiento automatizado de la información.

En el enfoque sistémico, cobra relevancia la *automatización*, que marcó dos momentos en la industria, por un lado con la primera Revolución Industrial las máquinas reemplazaron el esfuerzo muscular humano y con la llamada segunda Revolución Industrial la cibernética introdujo sistemas que permitieron reemplazar el razonamiento del cerebro humano para tomar decisiones.

La automatización comprende tres instancias:

1. La integración de diferentes operaciones que se realizan de modo separado.
2. Utilización de dispositivos de retroalimentación automáticos que permiten a las máquinas corregir sus propios errores.
3. Empleo de mecanismos electrónicos que permiten la acumulación de datos y su posterior análisis a gran velocidad.

En el caso de las empresas fabriles, el proceso de automatización, al incorporar máquinas, reemplazó al trabajo humano afectando el nivel de empleo y ocasionando que los trabajadores deban desplazarse a otras actividades laborales, también llevó a un aumento de la productividad que se reflejó en los cambios en el mercado.

Con respecto a la automatización de los comercios, esta se orienta a la agilización de la información aplicada a procesos como la facturación y cobros a través de cajas registradoras, inventarios, etc.

En el mercado bancario, la incorporación de la automatización ha permitido la circulación de grandes bancos de información y la reducción de costos. Un ejemplo, es la incorporación de las tarjetas de crédito que están reemplazando casi por completo al dinero. De este modo, los bancos están aumentando los servicios a sus clientes y desplazando a su personal de ciertas actividades para destinarlos a otras como la atención al público.

La *tecnología de la información*, principal producto de la cibernética, establece concepciones distintas en los siguientes aspectos:

- Espacio: Se crea el concepto de espacio virtual, así se reduce el espacio territorial de oficinas y empresas, mobiliario y papeleo.
- Tiempo: Los tiempos en las comunicaciones se redujeron, haciéndose inmediatas, directas y en tiempo real.

- Conectividad: Provocó cambios en el modo de trabajo dando origen al teletrabajo, así grupos de personas ubicadas en distintas partes pueden establecer comunicación sin trasladarse.

Nace además la *robótica*, una disciplina abocada al estudio, diseño y aplicación de robots en las actividades humanas. Muchos de los procesos de automatización se llevan a cabo a través de la robótica. El robot está diseñado a ejemplo del esfuerzo muscular humano (el brazo y la mano), mientras más compleja es la tarea a realizar más compleja es la tecnología del robot.

En las fábricas, la incorporación de los robots permitió retirar al empleado humano de condiciones de trabajo desfavorables. Actualmente, la tecnología de robots se extiende a todas las áreas de conocimiento, no solo es evidente su incorporación en la industria fabril sino también en disciplinas como la medicina, la ingeniería, etc.

Los sistemas de información, comúnmente denominados *sistemas de información gerencial*, apoyan el proceso decisorio recolectando, almacenando y procesando datos. Se componen de tres elementos: datos, sistema de procesamiento de datos y canales de comunicación que se presentan bajo las siguientes estructuras:

- Centralizada: Todas las comunicaciones pasan por un procesamiento de datos central.
- Jerarquizada: Los datos se procesan según los niveles jerárquicos de la organización.
- Distribuida: Hay varias computadoras separadas independientes pero que interactúan entre sí.
- Descentralizada: Cuentan con centros de procesamiento de datos específicos para cada región.

En la actualidad, es imprescindible que las empresas incorporen tecnologías de la información para alcanzar el éxito. Éstas le proporcionan los medios para estar en contacto con sus clientes, con otras empresas y para el manejo óptimo de información externa e interna. Esto se lleva a cabo a través de la implementación de un sistema integrado de gestión empresarial que comprende las siguientes etapas:

- Integrar el sistema.
- Integrar las entradas.
- Integrar las salidas.
- Integrar el sistema interno con las entradas y salidas.

2.5.6.1 Teoría matemática de la administración

La *teoría de las matemáticas* es utilizada en administración especialmente en el proceso decisorio. *Investigación de operaciones* es la designación que recibe la teoría de la matemática aplicada a la administración. Su desarrollo tuvo lugar en la Segunda Guerra Mundial en operaciones militares, dado su éxito posteriormente se trasladó al terreno de las empresas.

Las circunstancias que llevaron al desarrollo de la teoría matemática en la administración fueron:

- La teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern que propició un gran desarrollo en la estadística.
- El estudio de Herbert Simon sobre el proceso decisorio, destacando su importancia en la institución.
- El desarrollo de decisiones programables, realizadas mediante fórmulas lógicas por máquinas.
- La creación de la computadora que permitió la aplicación de técnicas matemáticas.

La teoría de las matemáticas puso énfasis en el proceso de decisiones. La toma de decisiones puede estudiarse desde dos enfoques, el del proceso y el del problema:

1. El proceso: Es una perspectiva que se concentra en las etapas del proceso de decisión. Desde este enfoque, el objetivo de la administración es seleccionar la mejor alternativa, centrándose en el proceso no el contenido de la decisión. El proceso de decisión implica tres etapas:

- Definición del problema.
- Establecimiento de alternativas de solución.
- Elección de la mejor alternativa.

2. El problema: perspectiva orientada a la solución del problema centrándose en la eficiencia de la decisión.

Según la teoría de las decisiones, existen dos tipos de decisiones (ver Tabla VII): programables (pueden ser tomadas por el hombre y por la máquina) y no programables (pueden ser tomadas solo por el hombre).

Tabla VII. *Clasificación de las decisiones organizacionales y las técnicas de la toma de decisiones*

Decisiones	Características	Tipo de decisión	Técnica para la toma de decisiones	
			Tradicionales	Modernas
PROGRAMABLES	-Datos adecuados -Datos repetitivos -Estáticos -Certeza -Previsibilidad -Rutina	-Individual, repetitiva de rutina -A través de procesos específicos establecidos por la organización	-Hábito -Rutina -Estructura organizacional -Métodos y procesos previamente definidos	-Investigación de operaciones (IO) -Análisis matemático -Modelos matemáticos -Simulación en computadora -Procesamiento electrónico de datos

Decisiones	Características	Tipo de decisión	Técnica para la toma de decisiones	
			Tradicionales	Modernas
NO PROGRAMABLES	-Datos inadecuados -Datos únicos e inciertos -Dinámicos -Incertidumbre -Imprevisibilidad -Innovación	-Individual y creativa, de situaciones desconocidas y variables no estructuradas -Tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas	-Juicio, intuición y creatividad -Selección y entrenamiento de ejecutivos, políticas, directrices, normas y reglamentos	-Técnica heurística de solución de problemas aplicadas a: *entrenamiento de personas *programas heurísticos para computadora

Nota: Adaptado de Introducción a la administración, (pp. 385-386), por I. Chiavenato, 2006, México: Mc Graw-Hill. Copyright 2004 por McGraw-Hill.

La creación de modelos matemáticos se orienta a la solución de problemas en la toma de decisiones. El modelo es una representación estándar. Es una representación simplificada de la realidad que permite manipular situaciones complejas y difíciles. Los modelos son herramientas para tratar de solucionar problemas, los cuales pueden clasificarse en:

1. *Problemas estructurados*: Pueden ser definidos ya que se conocen sus variables, su naturaleza, las acciones posibles y sus consecuencias. Se identifican las siguientes categorías:
 - Decisiones bajo certeza.
 - Decisiones bajo riesgo.
 - Decisiones bajo incertidumbre.
2. *Problemas no estructurados*: No pueden definirse con claridad, se desconocen una o más variables.

Tratar los problemas estructurados y no estructurados con modelos matemáticos tiene como ventajas:

- Permite tratar y analizar un problema mejor que con una descripción verbal.
- Permite considerar todas las variables principales.
- Utiliza técnicas matemáticas objetivas y lógicas.
- Aporta una solución segura y cuantitativa.
- Permite respuestas inmediatas y a gran escala con el uso de computadoras.

La investigación de operaciones (IO) busca que el proceso de decisiones sea científico, racional y lógico, por esto utiliza la estructura del método científico para llegar a la solución de un problema. La IO es la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos (como estadísticas y algoritmos) en el proceso de la toma de decisiones (ver Tabla IIX) y comprende las siguientes etapas:

- Formulación del problema.
- Construcción del modelo matemático representativo del sistema.
- Plantear solución óptima al problema.
- Probar el modelo y la solución.
- Establecer control sobre la solución.
- Implementar la solución.

Tabla VIII. *Técnicas utilizadas por la investigación de operaciones*

Técnicas utilizadas por la IO	Descripción
Teoría de los juegos	Desarrollada por Johann von Neumann y extendida en 1947. Propone una fórmula matemática para tratar los conflictos. Esta teoría se aplica sólo a algunos conflictos que implican disputa de intereses. Solo es posible aplicarla cuando el número de participantes es finito, cada uno dispone de un número finito de cursos de acción y cada participante conoce los cursos de acción posibles propios y los de su contrincante aunque no sepa cuál va a escoger la competencia. Tanto las acciones posibles como sus consecuencias son conocidas previamente y calculables. Es aplicable en mercados competitivos.
Teoría de las colas	Refiere a cómo optimizar la distribución en condiciones de espera o retraso. Esta

Técnicas utilizadas por la IO	Descripción
	teoría supone que hay personas u objetos, aguardando un tiempo de espera para recibir la prestación de un servicio o proceso. Los aspectos importantes son el tiempo de espera de los clientes y la razón entre el tiempo de espera y la prestación de un servicio. Es aplicable al análisis de tráfico automotor, en disposición de ventanillas para atención al cliente, en líneas de montaje, etc.
Teoría de los grafos	Deriva del área de las matemáticas y permitió el desarrollo de técnicas gráficas de planeación y programación por redes. Las gráficas (Diagrama de Pert, CPM, etc.) permiten establecer una secuencia de operaciones, la relación que hay entre estas, los tiempos, costos y recursos involucrados (materiales y humanos).
Programación lineal	Es un procedimiento matemático utilizado en la solución de un problema para optimizar una función lineal llamada función objetivo y tiene variables que están sujetas a ciertas restricciones.
Probabilidad y análisis estadístico	Walter Shewhart fue un físico y estadístico que aplicó métodos de medición en la industria para tratar los problemas de calidad durante la Segunda Guerra Mundial. Estos métodos permiten obtener la mayor cantidad posible de información con un mínimo de datos. Los aportes de Shewhart fueron continuados por Edwards Deming y Joseph Juran quienes dieron importantes aportes a la calidad y a la gestión de la calidad en la empresa. El primero popularizó el <i>control estadístico de la calidad</i> llevando al desarrollo de ideas para el mejoramiento continuo. Por su parte, Juran desarrolló el <i>control total de calidad</i> extendido a toda la empresa. Ambos procesos comprenden los siguientes pasos: 1- Selección del área de mejoramiento. 2- Organizar equipo de mejoramiento de la calidad. 3- Identificar los patrones de excelencia o benchmarks. 4- Analizar el desempeño del método actual. 5- Desarrollar el estudio piloto de mejoramiento. 6- Administrar la implementación del mejoramiento.
Programación dinámica	Se aplica a un problema que se compone de varias fases. El problema inicial puede ser dividido en subproblemas y se busca una solución óptima a cada parte, hasta resolver el problema original.

Nota: Elaboración propia.

La incorporación de la teoría matemática en la administración aportó técnicas de planeación y control de los recursos de la empresa, siendo de gran ayuda principalmente en la toma de decisiones.

Autores como Harold Koontz (Estados Unidos, 1909-1984) plantean que la teoría de la matemática no es una escuela en el campo de la administración, es más bien un enfoque para encarar ciertos problemas. Algunas de las limitaciones señaladas a la teoría matemática son:

- No es posible aplicarla a problemas globales en una organización, ya que solo apunta a problemas específicos.
- Aborda los problemas desde un enfoque puramente cuantitativo utilizando la matemática y la estadística.
- Provee herramientas y técnicas solo para las áreas o personas encargadas de tomar decisiones.

2.5.6.2 Teoría de sistemas

La *teoría de sistemas* es una rama específica de la teoría general de sistemas. A partir de la década de los sesenta el enfoque sistémico fue considerado como una teoría general administrativa. Surgió con los trabajos del biólogo Ludwig von Bertalanffy (Estados Unidos, 1901-1972) quien criticó la visión parcial que se tenía del mundo, recortada en diferentes áreas arbitrariamente. Sin embargo, en la práctica, la naturaleza puede considerarse como un todo. Esta perspectiva fue necesaria como una integración de las teorías administrativas que la precedieron y se centraban en un micro enfoque. Este nuevo enfoque proporcionó una visión más comprensiva, inclusiva, holística y gestáltica.

Las tres premisas básicas de la teoría general de sistemas son:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas, dado que cada uno se constituye de subsistemas y forma parte al mismo tiempo de un sistema mayor.
2. Los sistemas son abiertos, para permitir el intercambio con su ambiente.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura y poseen una finalidad propia.

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado.

Para comprender la teoría de sistemas aplicada a la administración, es necesario considerar que los sistemas pueden clasificarse en cuanto a su constitución en físicos o concretos (compuestos de maquinarias, equipos, objetos reales, también denominados como hardware) y abstractos o conceptuales (incluyen a los conceptos, pensamientos, filosofías, también conocidos como software). Otra clasificación se refiere a su naturaleza, pudiendo distinguirse entre cerrados, los cuales se consideran herméticos y no presentan interacción con el medio ambiente y abiertos, quienes poseen un intercambio de entradas y salidas con el medio.

Pueden mencionarse distintos autores que desarrollaron modelos de la organización como un sistema abierto y dinámico con el medio, entre ellos Edgar Schein (Suiza, 1928), Daniel Katz (Estados Unidos, 1903-1998) y Robert Louis Khan (Estados Unidos, 1918).

Una apreciación crítica de la teoría de sistemas, de acuerdo a Chiavenato (2006, p. 421) es su carácter integrador, conceptual y abstracto que permite abarcar amplios fenómenos organizacionales y se plantea como una síntesis de diferentes enfoques, razón por la cual puede considerarse una de las teorías administrativas menos criticadas.

2.5.7 Enfoque situacional de la administración

El *enfoque situacional* plantea que las organizaciones no alcanzan la eficacia bajo un solo modelo administrativo. Las organizaciones se desarrollan en ambientes variados y su funcionamiento depende de la relación que la organización tenga con su entorno. Diferentes ambientes hacen necesario diferentes estructuras organizacionales con distintos modelos administrativos.

Autores como William Dill, Tom Burns, M. Stalker entre otros, demostraron la importancia del impacto ambiental sobre la estructura y funcionamiento de la organización. Se establece un esquema de estímulo-respuesta entre la organización y el ambiente externo dando lugar a la relación de contingencia.

La *contingencia* es definida por la Real Academia Española (2001, p. 637) como “la posibilidad de que algo suceda o no suceda”, hecho que será comprobable por la experiencia o

la evidencia y no por la razón. Este concepto implica tres elementos: un estado ambiental, un comportamiento y una consecuencia.

Con esta teoría se hace énfasis en el ambiente y las exigencias de este sobre la organización. Se observa la misma desde adentro hacia afuera. El ambiente la condiciona y es la causa de su comportamiento. Por lo tanto, se establece que no hay una única forma de hacer las cosas, si no que esta condición está dada por las características particulares del ambiente en el que se desarrolla cada organización.

La teoría situacional toma sus bases de la teoría de sistemas. Supone a la organización como un sistema compuesto de subsistemas dentro de ciertos límites ambientales e intenta comprender las relaciones generadas internamente en cada subsistema y de estos entre sí. De esta forma, busca establecer diseños organizacionales y sistemas gerenciales determinados por situaciones específicas.

2.5.7.1 Teoría situacional o contingencial

Esta teoría surge de investigaciones que buscaban determinar las estructuras organizacionales más eficaces para las empresas. Las investigaciones demostraron que no existe una única y mejor forma de administrar, si no que todo es relativo.

Se destaca la investigación de Alfred Chandler (Estados Unidos, 1918-2007), quien analizó la situación de empresas norteamericanas para demostrar cómo la estructura organizacional cambió con el objetivo de adaptarse a nuevas estrategias. Para este autor las empresas investigadas enfrentaron un proceso histórico de cuatro etapas:

1. Acumulación de recursos: Iniciada con la Guerra de Secesión americana en 1865, la expansión de los ferrocarriles y las migraciones rurales. Las empresas ampliaron sus instalaciones de producción. Adquiere relevancia la adquisición de las materias primas dando origen al control por integración vertical.
2. Racionalización del uso de los recursos: Las empresas integradas verticalmente crecieron y con ello aumentaron sus recursos poniendo en evidencia la necesidad de administración de estos, se enfocaron en la planeación, la organización y la coordinación. Esto llevó a un aumento de la eficacia en los procesos.

3. Continuación del crecimiento: Los cambios de la etapa anterior, llevaron a una reducción en los costos de los productos, pero este no sería el único factor de diferenciación entre las empresas. En la necesidad por competir en el mercado, las organizaciones se lanzan en la búsqueda de nuevos productos y mercados dando origen a nuevas estrategias y departamentos como *investigación y desarrollo*, ingeniería del producto y diseño industrial.
4. Racionalización de uso de recursos en expansión: Se pone énfasis en las estrategias para localizar nuevos productos y mercados, se desarrolla la estructura divisional departamentalizada y se advierte la necesidad de la planeación a largo plazo, la administración por objetivos y controles administrativos.

En esta teoría, el trabajo de investigación sobre las organizaciones de los sociólogos Tom Burns (Inglaterra, 1913-2001) y George M. Stalker (Reino Unido, 1925) cobran relevancia. Analizaron la relación de las prácticas administrativas y el ambiente externo en empresas inglesas clasificándolas en dos tipos “mecanicistas” y “orgánicas”. En la Tabla IX se muestran las características de las mismas.

Tabla IX. *Características de las organizaciones mecanicistas y las organizaciones orgánicas*

Características	
Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
Estructura organizacional burocrática basada en la división del trabajo	Estructura organizacional flexible, adaptable con poca división del trabajo
Cargos ocupados por especialistas con atribuciones definidas	Cargos continuamente redefinidos
Decisiones centralizadas concentradas en el nivel superior	Decisiones descentralizadas en los niveles inferiores

Características	
Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
Jerarquía de autoridad rígida y jefe único, interacción vertical	Jerarquía flexible con predominio de interacción lateral
Sistema rígido de control con amplitud de estrecha	Amplitud de control amplio
Énfasis en las reglas y procedimientos formales con un sistema de información vertical	Confianza en las comunicaciones informales y en la comunicación lateral
Énfasis en la teoría clásica	Énfasis en la teoría de las relaciones humanas
Ambiente estable y permanente	Ambiente estable y dinámico

Nota: Adaptado de Introducción a la administración, (p. 438), por I. Chiavenato, 2006, México: Mc Graw-Hill. Copyright 2004 por McGraw-Hill.

Es importante mencionar además los trabajos de Paul R. Lawrence (Estados Unidos, 1922-2011) y Jay W. Lorsch (Estados Unidos, 1932) quienes llevaron a cabo una investigación sobre la confrontación entre organización y ambiente en diez empresas de tres áreas diferentes: plásticos, alimentos empaquetados y recipientes. Se centraron en determinar las características que tiene que tener una empresa para enfrentar con éxito las condiciones externas. Concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la *diferenciación* y la *integración*:

- **Diferenciación:** Existe en la organización un ambiente general y este se compone de ambientes particulares. Cada uno posee una tarea especializada, una estructura acorde y un enfoque que lo diferencia de los demás.
- **Integración:** Surge cuando el ambiente de la organización genera presión para obtener unidad y coordinación entre varios de sus departamentos.

Como resultado de estas investigaciones, la teoría situacional establece que no existe una forma mejor de organizar, más bien las organizaciones deben ajustar su administración para adaptarse a las condiciones del ambiente externo. Según esta teoría, se percibe a la organización como un sistema abierto. Las características organizacionales (diferenciación e integración) interactúan entre sí y con el ambiente. Por último, las características ambientales se conciben como variables independientes y las características organizacionales como variables dependientes.

La socióloga Joan Woodward (Inglaterra, 1916-1971) realizó investigaciones para evaluar si la aplicación de principios administrativos en las organizaciones, se relaciona al éxito de las mismas. Éstas se llevaron a cabo sobre cien empresas que fueron clasificadas por su tecnología de producción en:

- Producción unitaria o taller: Producción por unidades, con un proceso productivo poco estandarizado.
- Producción en masa o mecanizada: Producción en cantidad, se trabaja sobre línea de montaje estandarizada.
- Producción en proceso o automatización: Proceso de producción continuo, altamente automatizado con participación humana mínima.

Los resultados de su trabajo fueron:

- La tecnología afecta el diseño organizacional.
- Existe una correlación entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción.
- Las empresas con operaciones estables funcionan exitosamente con una burocracia mecanicista y estructurada, mientras que las organizaciones con tecnología mutable necesitan un sistema adaptable.
- En toda organización existe el predominio de una función, área o departamento.

Se percibe al ambiente como el contexto en el que está inserta la empresa. Ésta, en tanto que puede ser considerada un sistema abierto, mantiene intercambios con el ambiente externo permitiendo que influya en la organización.

Para comprender mejor el ambiente, puede ser desdoblado en ambiente general y ambiente de tarea.

El ambiente general es el macroambiente, es genérico a todas las organizaciones. Está conformado de una serie de elementos: tecnología, leyes, políticas, economía, demografía, ecología y cultura que afectan directamente sobre las organizaciones determinando su dirección.

El ambiente de tarea es el microambiente, es próximo a la organización. Se compone de proveedores, clientes o usuarios, competidores y asociaciones (sindicatos, gremios, etc). Los ambientes de tarea pueden ser clasificados por su estructura en homogéneos (cuyos elementos son semejantes y existe poca diferenciación de los mercados) y heterogéneos (se da cuando existe diferenciación en los mercados) y por su dinámica en estables (con pocos cambios) e inestables (ambiente inestable con gran cantidad de cambios).

La *tecnología* es también otra de las variables que producen impacto sobre la organización. En la actualidad, las empresas dependen de la tecnología, algunas más rudimentarias y otras más sofisticadas, para alcanzar sus objetivos. Dependiendo del grado de incorporación de la tecnología en la empresa, esta puede ser considerada “*variable ambiental*”; cuando es un componente externo que se va adquiriendo e incorporando, o como “*variable organizacional*”; cuando es ya un elemento que forma parte de la organización y tiene la capacidad de influir en él. La influencia de la tecnología en la organización determinará su estructura, su conducta y tiene una relación directa con los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados por la empresa.

La empresa para enfrentarse a los desafíos externos impuestos por el ambiente y a los desafíos internos planteados por la tecnología se divide en niveles organizacionales:

1. Nivel institucional o estratégico: Es el nivel superior de la organización, corresponde a los directivos y altos ejecutivos. Es donde se toman las decisiones, se definen los objetivos y las estrategias, es la cara visible de lo que la organización quiere mostrar al ambiente. Se maneja con cierto grado de incertidumbre ya que no tiene por sus propios medios la capacidad de tener control ni de prever los eventos ambientales.

2. Nivel intermedio: Es el nivel posicionado entre el nivel estratégico y el operativo y colabora articulando ambos niveles. Establece programas de acción para llevar a cabo las decisiones tomadas por el nivel superior.
3. Nivel operacional: Es el nivel inferior y técnico de la organización en el cual se ejecutan las tareas y se elaboran los productos y servicios.

Tipos de estructuras organizacionales: En esta teoría se desarrolla la adhocracia como estructura organizacional oponiéndose a la ya presente burocracia. La adhocracia se caracteriza por una estructura muy flexible y capaz de adaptarse a los continuos cambios provocados por el ambiente. Se detallan en la Tabla X las características principales de los diferentes tipos de estructuras.

Tabla X. *Tipos de estructuras organizacionales*

Tipo de estructura organizacional	Adhocracia	Burocracia maquina	Burocracia profesional	Estructura simple	Forma divisional
Estructura	Flexible y adaptativa	Rígida e inflexible	Rígida	Flexible	Flexible
Organización	Informal, de equipos de trabajo temporales, multidisciplinarios y autónomos con autoridad descentralizada	Formal, con una departamentalización funcional y especializada y con autoridad centralizada	Formal, con especialistas contratados - profesionales, basada en la normalización de habilidades. Se recurre a la autoridad del experto	Informal, con centralización de la autoridad vertical y horizontal	Formal, con descentralización de la autoridad vertical limitada
Planeación	A corto plazo	Detallada y a largo plazo	Detallada y a largo plazo	A corto y largo plazo	Detallada y a largo plazo

Tipo de estructura organizacional	Adhocracia	Burocracia maquina	Burocracia profesional	Estructura simple	Forma divisional
Control	Orientado a los resultados	Orientado a los procedimientos	Orientado a los procedimientos	Orientado a los procedimientos	Orientado a los procedimientos
Parte fundamental	Staff de apoyo	Núcleo de operaciones	Tecnoestructura	Ápice estratégico	Línea media

Nota: Elaboración propia.

Planteo contingencial de la motivación: Los autores de esta línea plantean teorías motivacionales distintas a las descritas por Maslow, McGregor y Herzberg que se apoyaban en una estructura de necesidades humanas. Entre ellas se destacan:

1. Modelo de Víctor Vroom (Canadá, 1932): Plantea que el nivel de productividad del individuo está dado por tres factores que determinan su conducta: sus expectativas (aceptación social, dinero, etc.), recompensas y relación entre expectativas y recompensas. La motivación orienta la conducta del individuo a alcanzar determinados resultados, estos resultados son considerados objetivos intermedios y graduales que le son necesarios para alcanzar un objetivo final. Cuando el individuo busca resultados intermedios pretende hallar los medios para alcanzar un objetivo final.
2. Modelo de Lawler: Este autor tomó la teoría de Vroom y la relacionó con el dinero, sus conclusiones destacan:
 - Las personas necesitan dinero ya que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de autorrealización.
 - El individuo será más dedicado en su desempeño, ya que de este depende la obtención del dinero.

Clima organizacional: El clima organizacional es el ambiente percibido por los integrantes de la organización. Sus dimensiones son:

- Estructura organizacional: Puede imponer libertad o restricción a las personas, a mayor libertad en la organización mejor es el clima organizacional.
- Responsabilidad: Puede inhibir o incentivar a la persona. A mayor incentivo mejor clima organizacional.
- Riesgos: Puede impulsar desafíos. Más desafíos mejor clima organizacional.
- Recompensas: Funcionan a modo de incentivos o estímulos. A mayor estímulo mejor clima laboral.
- Calor y apoyo: Es el acompañamiento a la persona, el compañerismo, etc. A mayor calidez mejor clima organizacional.
- Conflicto: Puede estar generado por las diferentes opiniones, pero la organización lo puede canalizar para que se transformen en distintos puntos de vista. Cuanto más se incentive el personal a diferentes perspectivas mejor es el clima organizacional.

Teoría contingencial del liderazgo: Plantea que no existe una única y mejor forma de liderar. Existen factores que influyen en el liderazgo:

- Relación entre líder y miembro.
- Estructura de la tarea.
- Poder de la posición del líder.

A su vez el líder puede orientarse hacia las relaciones humanas o hacia las tareas.

Estrategia organizacional: Involucra todos los planes y actividades que van a orientar la organización. Con la teoría contingencial estos dejaron de ser rígidos y preestablecidos. Los principales enfoques fueron tratados por la: escuela ambiental, la escuela del diseño y la escuela del posicionamiento:

- La escuela ambiental: Considera al ambiente como un agente, por lo tanto la organización reacciona ante las fuerzas ambientales con una estrategia. La organización debe interpretar el ambiente y ser capaz de responder, se trata de una respuesta estratégica.
- Escuela de diseño: Considera a la estrategia como un enfoque que debe ser provisto por la dirección, es única y específica para cada organización. La estrategia debe

conciliar aspectos internos de la organización y aspectos del ambiente externo. Para esto es necesario que desarrolle un diagnóstico para detectar puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas.

2.5.8 Nuevos enfoques de la administración

La teoría administrativa experimenta actualmente un periodo de revisión crítica profunda en consonancia con los constantes cambios en el mundo que vivimos y la influencia de las teorías del caos. Ésta no se ha conformado de manera aislada, sino que se ha visto influenciada por importantes acontecimientos en la física y la biología del siglo XIX y XX. Estos acontecimientos son:

- El darwinismo organizacional: A partir del libro “El origen de las especies” y la teoría de la evolución de Charles Darwin (1809-1882), se aplica a la organización la premisa de la evolución de los organismos vivos, involucrando la adaptación, el aprendizaje y el cambio para el logro de organizaciones exitosas.
- Teoría cuántica: Toma como base los estudios del científico alemán Max Planck (1858-1947), quien acuñó el término *quantum* para denominar a la energía transmitida en pequeños paquetes y no de manera continua como se creía con la visión clásica newtoniana. La nueva teoría administrativa incluye la perspectiva de cambio complejo, dinámico, intangible, imprevisible en contraposición con la visión de cambio gradual que imperaba hasta el momento.
- Teoría de la relatividad: Esta teoría aplicada por Albert Einstein (1879-1955) vinculó las nociones de espacio y de tiempo y comprobó que están en permanente interacción, esta relación es relativa dependiendo del observador, no absoluta como se afirmó hasta ese entonces. La relatividad también gobierna las organizaciones.
- Principio de la incertidumbre: Werner Heisenberg (1901-1976) logró sustituir la mecánica clásica de Newton por la mecánica cuántica que estudia a las partículas subatómicas en movimiento. La energía nunca es estática. Las partículas no se mueven de manera continua, sino en saltos cuánticos que no pueden explicarse o preverse con precisión. Las organizaciones también son subjetivas.

- Teoría del caos: Edward Norton Lorenz (1917-2008), meteorólogo y matemático estadounidense fue quien desarrolló la teoría del caos a partir de sus estudios del comportamiento atmosférico. A partir de la construcción de un modelo matemático simplificado, descubrió que las alteraciones mínimas en los valores de las variables generan cambios importantes en las condiciones del tiempo, contrariamente a lo que esperaba, siendo un efecto dominó o lo que posteriormente denominaría “efecto mariposa”. En la teoría del caos, la inestabilidad, el desorden y el azar son la norma.
- Teoría de la complejidad: El químico Ilya Prigogine (1917-2003) aplicó la segunda ley de la termodinámica a los sistemas complejos, incluyendo a los organismos vivos. Esta ley afirma que los sistemas físicos tienden de manera espontánea e irreversible a un estado de desorden y entropía creciente. Sin embargo, Prigogine elaboró una nueva teoría en la que algunos sistemas inician procesos de auto-organización ante el caos, entendidos como periodos de inestabilidad y de innovación en los que surgen sistemas más complejos y adaptables, hasta alcanzar nuevamente la aparente estabilidad.

En la Tabla XI se muestra una reseña de las eras de la administración en el siglo XX.

Tabla XI. *Eras de la administración en el siglo XX*

Eras de la administración en el siglo XX		
Era Clásica 1900-1950	Era Neoclásica 1950-1990	Era de la Información Después de 1990
● Inicio de la industrialización ● Estabilidad ● Poco cambio ● Previsibilidad ● Regularidad y certeza	● Desarrollo industrial ● Aumento de cambio ● Fin de previsibilidad ● Necesidad de innovación	● Tecnología de la información (IT) ● Globalización ● Énfasis en servicios ● Aceleración del cambio ● Imprevisibilidad ● Inestabilidad e incertidumbre

Eras de la administración en el siglo XX		
Era Clásica 1900-1950	Era Neoclásica 1950-1990	Era de la Información Después de 1990
• Administración científica • Teoría clásica • Relaciones humanas • Teoría de burocracia	• Teoría neoclásica • Teoría estructuralista • Teoría conductual • Teoría de sistemas • Teoría situacional	Énfasis en: • Productividad • Calidad • Competitividad • Cliente • Globalización

Nota: Adaptado de Introducción a la administración, (p. 502), por I. Chiavenato, 2006, México: Mc Graw-Hill. Copyright 2004 por McGraw-Hill.

La teoría administrativa también se ha adaptado a los continuos cambios en relación a la economía, la innovación tecnológica, la nueva era de la información, Internet y la globalización. En relación a la globalización, se pueden tener en cuenta en las organizaciones los procesos de movilidad de capital, personas e ideas, la posibilidad de simultaneidad de bienes y servicios en cualquier lugar del mundo, el pluralismo y la descentralización de las organizaciones.

Las organizaciones se involucran en el mercado global y deben ser competitivas. Para ser exitosas es necesario enfatizar la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración, además de una perspectiva enfocada en la satisfacción del cliente.

La era de la información: A partir de 1990 inicia el surgimiento de profundos cambios en el mundo actual, gracias al impacto tecnológico y la influencia de las nuevas tecnologías de la información. Estos cambios afectaron a las organizaciones y a las personas, de manera en cierto modo sorpresiva, lo que les obligó a desarrollar nuevas medidas emergentes de adaptación para alcanzar su supervivencia y competitividad.

2.5.8.1 Mejora continua

La filosofía de la *mejora continua* nace en el término *kaizen*, del japonés *kai*, que significa cambio y *zen*, que significa bueno. Involucra un proceso de gestión y perfeccionamiento continuo y gradual que abarca a todo el personal de una organización y sus

respectivos procesos, disminuyendo los errores y aumentando la calidad para lograr clientes satisfechos con los productos o servicios.

3.5.8.2 Calidad total

A partir de la aplicación de la mejora continua a los procesos de las organizaciones, surgió la idea de *calidad total*, que posee como premisa principal la satisfacción de las exigencias y necesidades del cliente tanto interno / proveedor como externo (ver Figura 3). Este enfoque involucra el *empowerment* o empoderamiento de las personas, dejando de lado la burocracia, dado que proporciona a los empleados la posibilidad de solucionar los problemas del cliente.

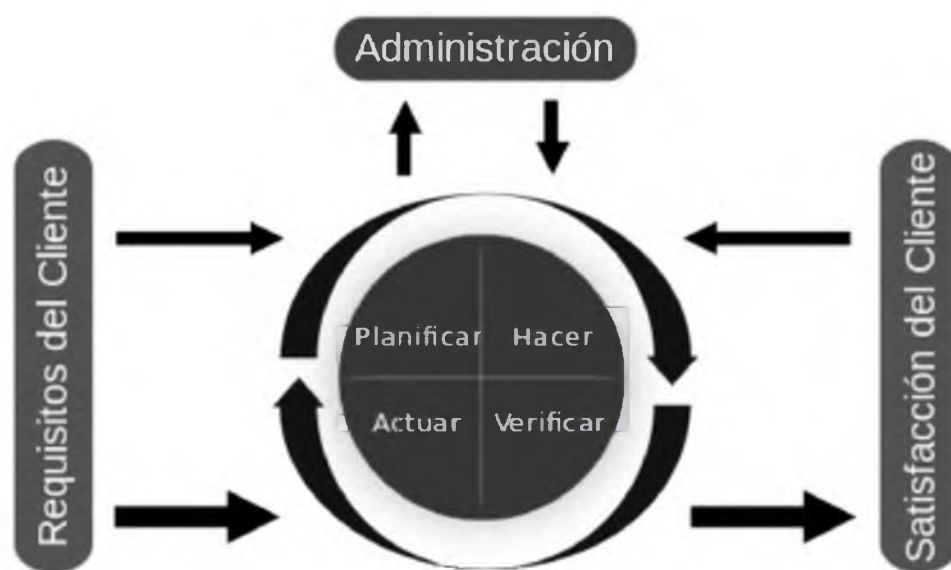


Figura 3. Modelo de calidad del proceso de gestión (sistema de circuito cerrado), incluyendo el Círculo de Deming, por Vargux, 2012. Recuperado de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo_de_Proceso_%28Gesti%C3%B3n_de_Calidad%29.svg
Licencia Creative Commons BY-SA Attribution-Share Alike.

La implementación de la gestión de la calidad total involucra la aplicación de algunas técnicas administrativas que ocasionaron un cambio en la cultura de las organizaciones. Pueden mencionarse algunas de ellas:

- Exactitud o *downsizing*: Permitió la descentralización del control hasta llevarlo al nivel de los operarios, incrementando la confianza en el personal, el compromiso y la autonomía, dejando de lado los controles excesivos y la burocracia en las cadenas de mando.
- Tercerización o *outsourcing*: En la búsqueda de la calidad total, la tercerización se concreta cuando una operación interna de una organización se transfiere a otra que realice la misma de mejor manera y de forma más económica. Permite reducir y simplificar la estructura organizacional y el proceso decisorio.
- Reducción del tiempo en el ciclo de producción: El concepto de justo a tiempo o “just in time” deriva de esta premisa, basado en agilizar el tiempo del ciclo operacional, simplificando las etapas del trabajo y eliminando aquellos procesos que son improductivos, mejorando así la calidad y la satisfacción del cliente.

2.5.8.3 Reingeniería de procesos

A diferencia de la mejora continua, la *reingeniería* pretende la creación de procesos enteramente diseñados y basados en las nuevas tecnologías de la información y no el perfeccionamiento de los procesos actuales de las organizaciones. Es la reconstrucción y sustitución de los procesos por otros totalmente nuevos. Busca reducir la organización a su esencia y fundamentos, imponiendo una renovación radical y drástica que no considera las estructuras y procedimientos actuales. La reingeniería de procesos se orienta claramente a los procesos de la organización. Su aplicación deriva en las siguientes consecuencias:

1. Desaparición de los departamentos, dando lugar a los equipos de trabajo orientados hacia los procesos y los clientes.
2. Estructura organizacional con jerarquización del personal horizontal.
3. Actividades basadas en equipos con trabajos multidimensionales con énfasis en la responsabilidad colectiva.
4. Eliminación de los reglamentos internos para dar lugar a la autonomía y responsabilidad.
5. Los gerentes se convierten en líderes motivadores, cercanos a los procesos y al personal, dotados de habilidades interpersonales.

2.5.8.4 Benchmarking

El *benchmarking* se introdujo por la empresa Xerox en 1979. Involucra un proceso de evaluación comparativo y continuo de los productos, servicios y prácticas de los competidores y empresas consideradas líderes, permitiendo identificar las mejores prácticas para su implementación y alcanzar la ventaja competitiva. Entre las barreras para la aplicación del benchmarking puede mencionarse la necesidad de reconocer que el desempeño propio de una organización puede mejorarse, así como el consenso y compromiso de sus miembros.

2.5.8.5 Equipos de alto desempeño

La importancia de desarrollar equipos de trabajo con desempeño destacado toma valor, enfatizando la participación activa de todos los miembros, de manera comprometida y consciente de la responsabilidad grupal en los resultados. Se logra así la sinergia de esfuerzos, dando lugar a la creatividad e innovación y la solidaridad entre los miembros del equipo.

2.5.8.6 Gestión de proyectos

Se orienta a alcanzar las metas definidas en un trabajo o reto determinado y único, con una temporalidad de inicio y fin previamente preestablecida. Todo proyecto debe planearse, ejecutarse, controlarse y puede considerarse exitoso cuando alcanza o excede los requerimientos. En general, se llevan a cabo en etapas progresivas.

2.5.8.7 Gestión del conocimiento y capital intelectual

El *capital intelectual*, basado en el conocimiento se convirtió en el recurso más importante, dejando atrás al capital financiero. Este último, tiene una importancia relativa, que depende del conocimiento de cómo aplicarlo y rentabilizarlo de manera adecuada. Se entiende al conocimiento como la información estructurada que tiene valor para una organización. Se estipula que las organizaciones exitosas serán aquellas que logren motivar a su personal hacia el aprendizaje de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución de los problemas y la mejora del desempeño de las mismas.

Muchas empresas desarrollan propuestas de educación corporativa y virtual para la mejora del capital intelectual de sus empleados. El capital intelectual está constituido por tres activos intangibles:

1. Los clientes y proveedores / capital externo: Se refiere a la fuerza y lealtad de los clientes y su impacto en la imagen de la organización.
2. La propia organización / capital interno: Se tiene en cuenta la estructura interna de la organización, desde sus sistemas y procesos hasta su cultura organizacional.
3. Las personas, los empleados / capital humano: Implica las competencias y habilidades de los empleados para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

2.5.8.8 Organizaciones de aprendizaje

Se trata de concebir a las organizaciones como verdaderos centros de aprendizaje organizado y continuo, involucrando a todos sus miembros. Esto se logra gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías de la información. Hay un reconocimiento importante en el reclutamiento, conservación y desarrollo de talentos y de profesionales altamente calificados. Las cinco características de las organizaciones que aprenden, definidas por Peter Senge (1992) en su obra “La quinta disciplina” pueden resumirse en:

- Dominio o excelencia personal: Se orienta al aprendizaje constante y a los resultados que las personas desean alcanzar como individuos.
- Modelos mentales: Se enfoca en el desarrollo de actitudes y percepciones que influyen el pensamiento y la interacción entre las personas.
- Generación de una visión compartida: La finalidad es que la organización oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.
- Aprendizaje en equipo: Basado en la comunicación, interacción y alineación de talentos en un equipo para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.
- Enfoque sistémico: La organización debe ser capaz de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, teniendo en cuenta la interdependencia y la retroalimentación en un sistema, con su complejidad propia.

2.5.8.9 Estrategia organizacional

La *estrategia organizacional* se refiere a la integración de los objetivos globales de una organización junto a sus políticas y acciones. La estrategia en este enfoque presenta tres orientaciones: un estándar para la conducta de la organización, una posición deseada y una perspectiva futura a alcanzar. Cada una de estos enfoques hizo posible el surgimiento de tres escuelas:

1. Escuela emprendedora: El espíritu emprendedor del líder tiene un papel fundamental así como la estrategia de éste para alcanzar la visión de la organización.
2. Escuela del aprendizaje: El concepto del proceso de aprendizaje de las organizaciones a partir de la experiencia a lo largo del tiempo es clave.
3. Escuela de configuración: Toda organización tiene su ciclo de vida de estabilidad-configuración y crisis-ruptura-transformación-renovación para adaptarse al ambiente. Es vital que la administración estratégica logre sustentar la estabilidad e identificar los cambios estratégicos necesarios para ser capaz de gestionar los procesos de ruptura sin destruir la configuración de la organización.

2.5.8.11 Responsabilidad social de las organizaciones

Chiavenato (2006) define a la *responsabilidad social* como la obligación gerencial de tomar acciones que protejan y mejoren el bienestar de toda la sociedad y los intereses organizacionales específicamente. Promueve mejorar el bienestar de la sociedad en general y de las comunidades en donde las organizaciones se insertan.

Existen dos posiciones antagónicas que evidencian la relación entre la organización y la sociedad en la responsabilidad social. Estas son:

- El *modelo shareholder*: La organización no asume la responsabilidad social directa, sino que su objeto es optimizar las utilidades y mejorar la competitividad. De esta manera, beneficia a la sociedad creando puestos de trabajo, pagando los salarios justos e impuestos al Estado, brindando productos y servicios a sus clientes, etc.
- El *modelo stakeholder*: En este modelo la organización se involucra en actividades y obras de carácter social, teniendo muy en cuenta el beneficio que esto conlleva para lograr alcanzar una imagen positiva ante la sociedad. Las organizaciones incentivan el

voluntariado espontáneo, la concientización social y sirven de apoyo a programas de ayuda a la comunidad, entre otras actividades.

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio de tipo teórico y descriptivo, su objeto de estudio es la aplicación de las teorías administrativas en las bibliotecas universitarias, teniendo en cuenta la perspectiva de los actores que las integran. Comprende dos enfoques: cualitativo y cuantitativo. Asimismo, para una mejor distribución de tiempo y recursos disponibles se divide en:

- 1) Un estudio teórico de revisión bibliográfica y análisis de contenido de los autores referentes a las temáticas de ciencias de la administración, a los fines de elaborar un análisis de contenido para detectar los supuestos subyacentes a la temática.
- 2) En un plano paralelo, desarrollar un estudio exploratorio de campo, extrayendo los datos de forma directa de la realidad, por medio de la aplicación de un cuestionario.

3.2 Universo y unidades de análisis

El universo de estudio se delimitó a la ciudad de Córdoba. Se consideran como población las bibliotecas de universidades privadas y públicas. En su conjunto suman un total de 33 centros de información con sus respectivas sedes¹ y se toma como unidades de análisis a los directivos o al personal responsable a cargo. Se trata de 29 bibliotecas de universidades públicas, de las cuales 28 dependen de la Universidad Nacional de Córdoba y están ubicadas físicamente de acuerdo a las diferentes unidades académicas y centros de investigación a las que pertenecen y 1 corresponde a la Universidad Tecnológica Nacional. Las bibliotecas privadas son 4 y pertenecen al Instituto Universitario Aeronáutico, la Universidad Blas Pascal, la Universidad Católica de Córdoba y la Universidad Empresarial Siglo XXI.

¹ UNC: 28 bibliotecas (25 bibliotecas contempladas en la Síntesis estadística: agosto 2015 (Universidad Nacional de Córdoba, 2015) y 3 bibliotecas pertenecientes a UNC, no contempladas) / UCC: 1 Sistema de Bibliotecas conformado por 3 sedes / UBP: 1 Biblioteca conformada por 2 sedes / UES XXI: 1 Biblioteca / UTN: 1 Biblioteca / IUA: 1 Biblioteca. Siendo un total de 33 bibliotecas con sus respectivas sedes.

Cabe destacar que no son considerados como unidades de análisis los directivos de las bibliotecas pertenecientes a la Universidad de la Provincia de Córdoba por ser ésta de reciente creación y no estar funcionando como tal al momento de la aprobación del presente proyecto. Si bien las bibliotecas que forman parte de la Universidad Provincial funcionan desde hace muchos años, lo hacían como bibliotecas de centros educativos de nivel terciario.

Las bibliotecas donde se realizaron las encuestas fueron las siguientes (ver Apéndice D):

- Instituto Universitario Aeronáutico.
- Universidad Blas Pascal.
- Universidad Católica de Córdoba.
- Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Empresarial Siglo XXI.
- Universidad Tecnológica Nacional.

3.3 Variables

Establecemos como variables los distintos enfoques y teorías administrativas presentadas en la obra de Idalberto Chiavenato. Hernández Sampieri (Hernández Sampieri, 2006, p. 123) define a las variables como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. Para poder llevar a cabo una medición de las variables determinamos variables operacionales que se desprenden de estas teorías, las cuales hacen referencia a ciertos elementos que son representativos y propios de cada una y a través de los cuales pretendemos detectar los distintos supuestos teóricos.

Las variables operacionales han sido agrupadas como categorías según la teoría a la que refieren y serán el eje que articule el cuestionario de la entrevista. Las variables y sus categorías están expuestas en la Tabla XII.

Tabla XII. *Enfoques y teorías administrativas, sus variables y categorías*

Variables		Categorías
Nuevos enfoques		Responsabilidad social
		Benchmarking
		Reingeniería o rediseño de procesos
		Cuadro de Mando Integral
		Sistema de Gestión de la Calidad
Enfoque situacional	Teoría situacional	Estructura organizacional: Adhocracia
		Enfasis en el ambiente
		Variables externas e internas: ambiente y tecnología
		Clima Organizacional
Enfoque sistémico	Teoría matemática	Enfasis en el proceso de decisiones
		Utilización de modelos matemáticos
		Planeación y control de los recursos humanos
		Utilización de técnicas de Investigación Operativa –IO- (teoría de los juegos, teoría de las colas, teoría de los grafos, programación lineal, probabilidad y estadística, programación dinámica, calidad total.)
		Indicadores de desempeño
	Teoría de sistemas	Enfasis en la organización como sistema
		Organigrama por sistemas
Enfoque del comportamiento	Desarrollo Organizacional	Enfasis en el cambio
		Clima organizacional
		Proceso de cambio organizacional planeado
		Educación emocional (para adaptar al individuo a los nuevos requerimientos de la organización)
	Teoría del comportamiento	Motivación humana
		Necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización)

Variables		Categorías
		Estilos de administración –teorías X/Y
		Enfasis en la persona (administrativa y capaz de tomar decisiones)
Enfoque estructuralista	Modelo Burocrático	Carácter legal de normas y reglamentos
		Enfasis en la previsibilidad de funcionamiento
		Rutinas y procedimientos estandarizados
		Estructura organizacional: Burocracia
	Teoría estructuralista	Enfasis en la estructura de la organización total
		Organizaciones coercitivas, normativas y utilitarias
		Incentivos mixtos
Enfoque neoclásico	Administración por objetivos	Enfasis en los resultados y objetivos (fines)
		Incentivos por logros y resultados
		Organización articulada por objetivos
	Teoría neoclásica	División del trabajo: institucional, intermedio y operativo
		Enfasis en el “Proceso administrativo” (planear, organizar, dirigir y controlar)
		Funciones del administrador: proceso administrativo
Enfoque humanista	Teoría de las relaciones humanas	Enfasis en las personas y en los aspectos emocionales
		Incentivos o recompensas sociales
		Necesidades humanas
		Moral y clima organizacional
		Consideración de la organización informal
		Motivación humana
Enfoque clásico	Teoría Clásica	Organigrama por funciones
		Enfasis en la estructura (organigrama)
		Concepto de línea y staff
		Funciones del administrador (planificar, organizar, dirigir y controlar)
		Principios: reduccionismo, pensamiento analítico y mecanicismo
	Administración	Procedimientos e instructivos:

Variables		Consignas del cuestionario y su relación con las variables																	
		1	8	9	16	17	18	20	27	28	30	32	33	34	35	37	38	40	
		7		15			19	26		29	31				36		39	41	
Enfoque estructuralista	Modelo burocrático																		
	Teoría estructuralista																		
Enfoque neoclásico	Administración por objetivos																		
	Teoría neoclásica																		
Enfoque humanista	Teoría de las relaciones humanas																		
Enfoque clásico	Teoría clásica																		
	Administración científica																		

Nota: Elaboración propia.

3.4 Recolección de datos

3.4.1 Diseño del instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario inserto en el Apéndice A, diseñado con la plataforma E-encuesta, disponible en www.e-encuesta.com, en su versión gratuita. Está dividido en dos secciones: datos demográficos y datos sobre la gestión directiva del responsable de la biblioteca universitaria encuestada.

Una vez elaborado el cuestionario para los directivos y/o responsables, se procedió a realizar una prueba piloto antes de su aplicación definitiva. La muestra consistió en aplicar la encuesta a un total de 15 personas. Se realizó en 2 etapas.

En la primera etapa se envió por correo electrónico una carta (ver Apéndice B) adjuntando la versión electrónica de la encuesta a 10 personas, cuyos perfiles respondieron a alguno de los siguientes criterios:

1. Tener un cargo directivo en bibliotecas universitarias no pertenecientes a la ciudad de Córdoba.
2. Ser ex-directivo de bibliotecas universitarias.
3. Ser referente en el campo de la gestión de bibliotecas.

En la segunda etapa se aplicó la versión impresa de la encuesta a 5 personas cuyos perfiles respondieron a alguno de los siguientes criterios:

1. Ser referente en el campo de la gestión de bibliotecas / recursos humanos.
2. Ser alumno avanzado de la carrera de Lic. en Bibliotecología.

Luego de la aplicación, estos resultados permitieron reformular algunas preguntas, obteniéndose así el cuestionario definitivo.

En los casos que se consideró pertinente, a las preguntas de múltiple opción, se agregó un casillero extra con la opción “Ninguna de las opciones mencionadas”. El propósito fue que los encuestados no se vieran obligados, por la formulación de las preguntas, a contestar al azar alguna de las respuestas posibles. De esta forma se buscó obtener resultados más genuinos a la hora de reflejar la realidad.

Finalmente, el cuestionario aplicado a los usuarios se formuló con una totalidad de 41 preguntas cerradas, abiertas, algunas dicotómicas y otras con múltiples opciones, con carácter obligatorio, y otras no obligatorias, por depender éstas últimas de la respuesta afirmativa de la pregunta anterior.

3.4.2 Trabajo de campo

El trabajo de campo comenzó con la realización de llamados telefónicos a las bibliotecas para confirmar los datos de contacto de su personal directivo y/o responsable e informar acerca del envío de la encuesta. Posteriormente se procedió al envío de un correo

electrónico conteniendo una nota a los directivos y/o responsables de las bibliotecas universitarias (ver Apéndice C) en la que se brindaba información de la investigación a llevar a cabo y se adjuntaba el link de acceso a la encuesta electrónica, proporcionado por la plataforma E-encuesta.com, indicando el carácter anónimo de la misma. En la nota también se indicó la posibilidad de concretar una entrevista personal presencial para la aplicación del cuestionario, en caso de ser necesario, a fin de incrementar la tasa de respuesta y evitar la posible magnitud de la desviación por falta de respuesta.

El período de encuesta a los directivos y/o responsables de las bibliotecas universitarias inició el día 17/04/2016 y se extendió hasta el 20/05/2016, incluyendo en algunos casos 2 envíos de la encuesta y consultas telefónicas para confirmar su recepción.

3.5 Tratamiento y procesamiento de los datos

La plataforma E-encuesta.com realiza un reporte automático del procesamiento de los resultados de la encuesta a través de una matriz donde se observan las respuestas de los directivos y/o responsables de las bibliotecas. En esta matriz se ubican de manera horizontal, en columnas, las preguntas del cuestionario que representaron las variables a medir. De manera perpendicular a éstas, en filas y representadas por un número, se ubican, los resultados de las encuestas realizadas.

3.6 Análisis de los datos

Los datos obtenidos en la matriz, cuyos resultados se muestran en el capítulo cuatro, se procesaron utilizando el software Excel que permitió confeccionar las tablas y gráficos.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los directivos y/o responsables de las 33 bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba.

La tasa de respuestas de esta encuesta, entendida como el porcentaje de las encuestas totales intentadas que se completan, fue del 45.45%, equivalente a 15 directivos que respondieron la encuesta. Esta tasa de respuesta, se corresponde con los estudios citados por De la Poza Pérez, Martínez Jiménez y Vallejo Martos (2003, p.77) quienes en su trabajo de investigación sobre el análisis de las tasas de respuestas para las encuestas enviadas por correo como método de recogida de datos, concluyen que el índice de respuesta medio obtenido es del 26.36%.

La recopilación de datos se llevó a cabo en el período del diecisiete de abril al veinte de mayo de 2016. A continuación se organizan, tabulan y analizan los datos obtenidos, de acuerdo con las variables descriptas en el Capítulo 2.

4.1 Datos socio-demográficos de los directivos y/o responsables de las bibliotecas

En la distribución por sexo de los encuestados se observó un alto porcentaje de personal jerárquico de sexo femenino en las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Este resultado coincide con investigaciones anteriores sobre los estereotipos del profesional bibliotecólogo de Cortés y Dugatto (2010, p. 59) quienes evidenciaron una preeminencia de mujeres en la profesión, atribuible al orden sociocultural actual –patriarcal- y a los efectos reproductivos del sistema educativo con respecto al género. Como se aprecia en la Tabla 1, los encuestados pertenecen al sexo femenino en un 86.67% y el 13.33% al sexo masculino.

Tabla 1. *Distribución por sexo*

Opciones	Frecuencia	%
Femenino	13	86.67
Masculino	2	13.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2 Datos sobre la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba

4.2.1 Distribución de cargos

Respecto a la distribución de cargos de los directivos encuestados, se refleja en la Tabla 2, que 9 de las respuestas corresponden a personas que poseen el cargo de “Director/a”, 1 el cargo de “Coordinador/a”, 2 son “Responsable Administrativo” y 3 manifestaron poseer “otros” cargos que no se corresponden con los anteriormente mencionados. No se registraron respuestas con el cargo “Vicedirector/a”.

Tabla 2. *Distribución de cargos*

Opciones	Frecuencia	%
Director/a	9	60.00
Vicedirector/a	0	0.00
Coordinador/a	1	6.67
Responsable Administrativo	2	13.33
Otros	3	20.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.2 Tiempo de permanencia en el cargo

En relación al tiempo de permanencia en el cargo encontramos que existe en el último tiempo una renovación del personal con cargos directivos, presumiblemente por la jubilación del personal. Se destaca de acuerdo a la Tabla 3, que 3 personas poseen “menos de 1 año” de permanencia en el cargo, lo cual equivale a un 20% de los encuestados, 7 se desempeñan desde hace “1 a 10 años” y un tercio de los directivos ocupan su cargo desde hace más de 10 años, representando éste último segmento el valor más alto del total de respuestas recibidas.

Tabla 3. *Tiempo de permanencia en el cargo*

Opciones	Frecuencia	%
Menos de 1 año	3	20.00
1 a 3 años	2	13.33
4 a 6 años	3	20.00
7 a 10 años	2	13.33
Más de 10 años	5	33.34
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.3 Títulos académicos del personal responsable o directivo

Las bibliotecas universitarias requieren de profesionales con conocimientos adecuados en relación a la bibliotecología para un desempeño laboral responsable. El personal directivo admite en una amplia mayoría (72%) la importancia de que todos/as los/as trabajadores/as de la institución sean profesionales (Cortés y Dugatto, 2010, p. 72). La Tabla 4 muestra los títulos académicos, en relación a la profesión bibliotecaria, obtenidos por el personal directivo. Se halla que un bajo porcentaje de los encuestados alcanzaron el título de grado de “Licenciada/o en Bibliotecología y Documentación” en relación a los egresados con el título

terciario de “Bibliotecólogo/a” y “Bibliotecario”, ambos expedidos por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), representando este segmento el 66.67% de los encuestados.

Tabla 4. *Títulos académicos del personal responsable o directivo*

Opciones	Frecuencia	%
Licenciada/o en Bibliotecología y Documentación - Universidad Nacional de Córdoba	2	13.33
Bibliotecóloga/o - Universidad Nacional de Córdoba	7	46.67
Bibliotecaria/o - Universidad Nacional de Córdoba	3	20.00
Licenciada/o en Bibliotecología o similar - Otras instituciones de educación superior	0	0.00
Bibliotecaria/o / Bibliotecóloga/o - Otras instituciones de educación superior	0	0.00
Otros	3	20.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.4 Detalle de los años de egreso de la carrera

La Tabla 5 muestra que el total de los responsables y/o directivos de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba, egresaron de las carreras mencionadas en la Tabla 4 con anterioridad al año 2012. Siendo el año 1991 el año de egreso más antiguo de la muestra. La presente Tabla se encuentra relacionada con la Tabla 7 por la necesidad de realización de actividades de actualización profesional, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal directivo.

Tabla 5. *Detalle de los años de egreso de la carrera*

Año de egreso	Frecuencia
1991	1
1992	2
1996	3
1997	1
2002	1
2003	1
2007	2
2009	2
2010	1
2011	1
Total de respuestas	15

4.2.5 Otros títulos académicos de educación superior obtenidos

La interdisciplinariedad del personal directivo encuestado puede verse reflejada en la Tabla 6. Se mencionan entre los títulos académicos de educación superior obtenidos: “Bióloga”, “Arquitecta”, “Máster en Documentación Digital”, “Licenciatura en Relaciones Internacionales”, “Profesorado de Enseñanza Primaria”, “Postítulo en Geografía”, “Abogada y procuradora” y “Magíster en Ciencias Sociales”.

Tabla 6. *Detalle de otros títulos académicos de educación superior obtenidos*

Título académico	Frecuencia
Bióloga	1
Arquitecta	1
Máster en Documentación Digital	1

Tabla 6. *Detalle de otros títulos académicos de educación superior obtenidos*

Título académico	Frecuencia
Lic. Relaciones Internacionales	1
Profesora de Enseñanza Primaria	1
Postítulo en Geografía	1
Abogada y procuradora	1
Tesis Magíster en Ciencias Sociales	1
Total de respuestas	8

4.2.6 Especialización o cursos relacionados específicamente a la administración o gestión de organizaciones realizados por el personal responsable o directivo

La Tabla 7 muestra que el 60% del personal responsable o directivo posee una especialización o ha realizado cursos relacionados específicamente a la administración o a la gestión de organizaciones, mientras que un 40% manifestó lo contrario. Estos resultados nos permiten inferir que más de la mitad de las personas que respondieron la encuesta son conscientes de la importancia de la actualización profesional en el campo de la gestión.

Tabla 7. *Especialización o cursos relacionados específicamente a la administración o gestión de organizaciones realizados por el personal responsable o directivo*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	9	60.00
No	6	40.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.7 Énfasis en la gestión

La Tabla 8 muestra que el personal responsable o directivo de las bibliotecas, en el transcurso de su gestión, especificó hacer énfasis en diferentes aspectos.

Tabla 8. *Énfasis en la administración del personal responsable o directivo*

Opciones	Frecuencia	%
El ambiente externo e interno	7	46.67
El proceso de decisiones	1	6.67
La organización en su totalidad (como sistemas)	8	53.33
La realización de cambios en la organización	7	46.67
Las personas que trabajan en la organización	7	46.67
La previsibilidad del funcionamiento (mantener el funcionamiento vigente de la institución)	3	20.00
La estructura y el organigrama de la organización	2	13.33
Resultados y objetivos	5	33.33
El procesos administrativo	1	6.67
La organización y asignación de tareas	5	33.33
Implementar nuevas herramientas	9	60.00
Nuevas técnicas que permitan afrontar los cambios actuales	9	60.00
Total	64	393.34
Total de respuestas	15	

Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple el total de la frecuencia y el porcentaje varían con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.

Cada una de estas opciones responde a una teoría administrativa distinta. Los mayores porcentajes se obtuvieron en la “implementación de nuevas herramientas” y en “nuevas técnicas que permitan afrontar cambios actuales” con 60% cada una, seguidos por la “organización en su totalidad” con un 53.33%.

Esto nos permite inferir que las teorías o enfoques más relevantes sobre los que se hace énfasis son los nuevos enfoques, desarrollo organizacional y la teoría estructuralista. En menor medida, se pone énfasis en el “proceso de decisiones” y en el “proceso administrativo” con un 6.67% cada una de ellas, evidenciando que las teorías sobre las que menos énfasis se aplica al momento de gestionar son la teoría matemática y la teoría neoclásica.

4.2.8 Nuevos enfoques

Las consignas detalladas a continuación responden a la aplicación de la teoría de los nuevos enfoques en administración. La aplicación de nuevas herramientas permiten identificar la presencia de este enfoque en la gestión de las bibliotecas.

4.2.8.1 Implementación de políticas de responsabilidad social en la biblioteca

En la Tabla 9, el 66.67% de los encuestados que respondieron manifestaron no implementar políticas de responsabilidad social sobre un 33.33% que especificó hacerlo.

Tabla 9. *Implementación de políticas de responsabilidad social en la biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	5	33.33
No	10	66.67
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

En la Tabla 10 pueden observarse los comentarios de las personas que respondieron la encuesta que aplican políticas de responsabilidad social.

Tabla 10. *Detalle de los comentarios de cuál/cuáles políticas de responsabilidad social se implementan en la biblioteca*

La institución tiene una importante actividad respecto a la extensión universitaria en la cual participa la Biblioteca	
http://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/Institucional/2010/DIGESTO_UCC/Vicerrectorado_Academico/Secretaria_proveccion_y_rsu/Politica-Proveccion-Social-UCC(2).pdf	
Economización en el uso de energía eléctrica en las áreas donde no hay personal trabajando. Los aires acondicionados no deben programarse con temperaturas menores a 25°, etc.	
Permitir el acceso a estudiantes universitarios que viven en la zona y que necesitan de un espacio para estudiar; brindamos asesoramiento bibliográfico a los alumnos del CENMA y alumnos y docentes del Programa Educación Adultos Mayores.	
Total de respuestas	4

4.2.8.2 Benchmarking

En el caso de la herramienta benchmarking se muestra en la Tabla 11 que solo el 40% de las personas que respondieron la encuesta afirmaron haberla utilizado.

Tabla 11. *Realizó o tiene previsto realizar benchmarking en la biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	6	40.00
No	9	60.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

En la Tabla 12 se muestra el detalle de los comentarios de las personas que respondieron la encuesta, referentes a cuáles instituciones realizaron benchmarking. Esto nos permite observar que efectivamente se realizó benchmarking con organizaciones en el ámbito local e internacional, principalmente con bibliotecas españolas.

Tabla 12. *Detalle de los comentarios de a cuáles instituciones la biblioteca realizó benchmarking*

No se realiza benchmarking de manera formal sino de manera informal leyendo regularmente sobre actividades innovativas que realizan bibliotecas en otras partes del mundo, por ejemplo EEUU, Europa, Colombia, etc.	
Biblioteca Universidad Complutense, Biblioteca Universidad de Alicante, Biblioteca Universidad de San Andrés	
Por lo general, con bibliotecas de España: Universidad de Salamanca, Universidad de Sevilla, Universidad Alcalá de Henares, Universidad Complutense de Madrid	
Sobre la UCC y otras Bibliotecas Regionales de la UTN	
Biblioteca Mayor	
Total de respuestas	5

4.2.8.3 Rediseño de procesos o reingeniería de procesos

En lo consultado referente a la realización de rediseño de procesos o reingeniería, se obtuvo el nivel de respuestas afirmativas más alto de aplicación de herramientas de los nuevos enfoques administrativos, siendo este de un 46.67% sobre un 53.33% que afirmó no realizar ni tener previsto realizarlos, como señala la Tabla 13.

Tabla 13. *Aplicación reciente o existencia de planes a mediano plazo de rediseño de procesos o reingeniería en la estructura organizacional de la biblioteca para obtener mejoras en costo, calidad o servicios*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	7	46.67
No	8	53.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.8.4 Sistema de gestión de calidad

En la implementación de sistema de gestión de la calidad se obtuvo el nivel de respuestas afirmativas más bajo de este bloque, con un 26.67%. El restante 73.33% de las personas que respondieron la encuesta manifestaron no implementarlo, como lo indica la Tabla 14.

Tabla 14. *Implementación de sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	4	26.67
No	11	73.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.8.5 Cuadro de mando integral (CMI)

Sobre la consulta de desarrollo de cuadro de mando integral, la Tabla 15 indica que un 33.33% manifestó respuestas afirmativas mientras que un margen superior de 66.67% negó tener desarrollada esta herramienta.

Tabla 15. *La biblioteca posee cuadro de mando integral*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	5	33.33
No	10	66.67
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

En general todas las herramientas y aspectos mencionados en este bloque no superaron el 50% de aplicación en ninguna de las consignas. En todos los casos fue superior el índice obtenido en la no aplicación, poniendo en evidencia que el énfasis inicial puesto en los nuevos enfoques que refleja la Tabla 8 se contrapone a los resultados obtenidos en este bloque de consignas. Las personas que respondieron la encuesta manifestaron hacer énfasis en la utilización de estas herramientas, pero su aplicación concreta no superó el 46.67% siendo el rediseño de procesos o la reingeniería la herramienta más aplicada.

4.2.9 Enfoque situacional. Teoría situacional o de la contingencia

El bloque de consignas a continuación refiere principalmente a la teoría situacional y se vinculan también a la presencia de otras teorías como el desarrollo organizacional, el modelo burocrático y la teoría de las relaciones humanas.

4.2.9.1 Estructura organizacional

La Tabla 16 señala que el 53.34% de quienes respondieron la encuesta no identificaron dentro de las opciones dadas la estructura organizacional de la biblioteca universitaria que gestiona. El 33.33% respondió que identifica la estructura organizacional de la biblioteca en la “adhocracia”, estructura predominante en la teoría situacional, mientras que un 13.33% lo hizo en la “burocracia”, identificando su estructura con el modelo burocrático. Si bien es alto el porcentaje de respuestas donde no se identifica la estructura con las opciones mencionadas, se

desprende de los resultados obtenidos que tiene mayor presencia la teoría situacional ya que la adhocracia es el modelo estructural predominante en ésta.

Tabla 16. *Identificación de la estructura organizacional de la biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Adhocracia	5	33.33
Burocracia	2	13.33
Ninguna de la opciones mencionadas	8	53.34
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.9.1 Variables internas y externas

Como se observa en la Tabla 17, el 86.67% de los directivos que respondieron manifestaron que consideran las variables internas y externas en la gestión de la biblioteca universitaria, por lo que se infiere que la gestión se realiza en el marco del enfoque situacional o contingencial, que tiene en cuenta el ambiente de la organización para la toma de decisiones. Sólo el 13.33% indicó no tener en cuenta estas variables en su gestión.

Tabla 17. *Consideración de las variables internas y externas en la gestión*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	13	86.67
No	2	13.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.9.2 Clima organizacional

La Tabla 18 señala que un 53.33% de las personas que respondieron la encuesta afirmó desarrollar actividades en la organización que tienden a mantener o fomentar el buen clima organizacional, mientras que un 46.67% no lo hace. El clima organizacional es un factor altamente considerado por varias teorías administrativas como la teoría de la contingencia, la del desarrollo organizacional y la teoría de las relaciones humanas. La consideración del clima organizacional en más del 50% de las respuestas evidencia la presencia de las teorías mencionadas en la gestión de las bibliotecas.

Tabla 18. *Desarrollo de actividades para mantener el buen clima organizacional*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	8	53.33
No	7	46.67
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

Se desglosa en la Tabla 19 el detalle de las actividades desarrolladas para mantener el buen clima organizacional que fueron mencionadas por los encuestados.

Tabla 19. *Detalle de los comentarios de las actividades desarrolladas para mantener el buen clima organizacional*

Asistencia a cursos de la universidad.
Reuniones de personal de índole laboral general y por áreas- festejos -
Encuestas, capacitaciones, reuniones, convocatorias a proyectos
Reuniones de personal
Cursos de resolución de conflictos; reuniones mensuales para compartir experiencias y/o novedades

Tabla 19. *Detalle de los comentarios de las actividades desarrolladas para mantener el buen clima organizacional*

Reuniones semanales de equipo para implementar objetivos y nuevos proyectos.	
Total de respuestas	6

4.2.10 Enfoque sistémico

El bloque de consignas a continuación refiere principalmente al enfoque sistémico y a la presencia de la teoría matemática y la teoría de sistemas.

4.2.10.1 Teoría matemática

Consultados sobre la utilización de modelos matemáticos para simular situaciones reales en la biblioteca, conceptualizados en esta investigación como una representación simbólica o lógica de la realidad por medio de variables numéricas cuantitativas, la Tabla 20 muestra que el 100% respondió que no utiliza.

Tabla 20. *Utiliza modelos matemáticos para simular situaciones en biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	0	0.00
No	15	100.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

Respecto al uso de recursos matemáticos para la planificación de las actividades del personal a cargo la Tabla 21 señala que el 53.33% de los directivos respondieron que no utilizan, mientras que el 46.67% sí lo hace.

Tabla 21. *Utiliza recursos matemáticos para gestionar al personal de la biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	7	46.67
No	8	53.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

La Tabla 22 muestra el detalle de los comentarios señalados en la encuesta sobre los recursos matemáticos utilizados para gestionar el personal, predominando el uso de la estadística.

Tabla 22. *Detalle de los comentarios de los recursos matemáticos utilizados*

Estadísticas, planillas Excel	
Diagramas, Estadísticas, programas	
Se lleva estadísticas sobre actividades, servicios y rendimiento del personal.	
Los comprendidos en el sistema académico de la Regional	
Informes de los sistemas de gestión automatizada de la Biblioteca.	
Estadísticas de los distintos procesos	
Total de respuestas	6

En cuanto a la aplicación de indicadores de gestión en la biblioteca, la Tabla 23 muestra que más de la mitad de los encuestados respondió que sí los aplica, mientras que un tercio no lo hace. Se les consultó a quienes respondieron afirmativamente sobre cuáles son los indicadores de gestión aplicados: 9 directivos señalaron utilizar indicadores de “resultados”, 7 de “desempeño” y 6 mencionaron utilizar “otros”, como se refleja en la Tabla 24.

Tabla 23. *Aplica indicadores de gestión*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	10	66.67
No	5	33.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

Tabla 24. *Indicadores de gestión aplicados*

Opciones	Frecuencia	%
Resultados	9	60.00
Desempeño	7	46.67
Factores críticos de éxito	0	0.00
Otros	6	40.00
Total	22	146.67
Total de respuestas	15	

Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple, el total de la frecuencia y el porcentaje varían con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.

La Tabla 25 señala los resultados ante la consulta a los directivos acerca del empleo de técnicas y/o herramientas de investigación operativa en la gestión de la biblioteca. Un 53% respondió no utilizarlas, mientras que el 46.67% manifestó sí hacer uso de ellas.

Tabla 25. *Utiliza técnicas o herramientas de investigación operativa en la gestión*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	7	46.67
No	8	53.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

En la Tabla 26 puede observarse el detalle de las técnicas o herramientas de investigación operativa empleadas, entre los que respondieron afirmativamente consignados en la Tabla 25. Los datos se obtuvieron a través de una pregunta de múltiple opción sobre las técnicas utilizadas. Se destaca el mayor empleo de la “probabilidad y estadística” con 4 directivos que la señalaron y la “calidad total” con 5 respuestas que afirmaron aplicarla.

Tabla 26. *Técnicas o herramientas de investigación operativa aplicadas*

Opciones	Frecuencia	%
Teoría de los juegos (Propone una formulación matemática para la estrategia y análisis de los conflictos)	0	0.00
Teoría de las colas (Técnica que tiene por finalidad la optimización de arreglos en situaciones de aglomeración o espera donde existan cuellos de botella o restricciones que bloquean el proceso productivo o servicio)	1	14.29
Teoría de los grafos (Se basa en técnicas de planeación y programación por redes y diagramas de flechas. Ej. uso de diagramas de PERT, CPM)	1	14.29
Programación lineal (Técnica matemática que permite analizar los recursos de producción para maximizar las utilidades y minimizar el costo)	0	0.00
Probabilidad y estadística	4	57.14

Tabla 26. *Técnicas o herramientas de investigación operativa aplicadas*

Opciones	Frecuencia	%
Programación dinámica (Técnica aplicada en problemas de alternativas económicas o en árboles de decisiones)	1	14.29
Calidad total (Proceso de involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar cada actividad relacionada con la producción de bienes y servicios dentro del compromiso de mejora continua y atender las necesidades del cliente)	5	71.43
Total	12	171.44
Total de respuestas	7	
Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple, el total de la frecuencia y el porcentaje varían con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.		

Si bien ninguna de las personas que respondieron la encuesta consideró que su forma de gestionar se acerque a la teoría de las matemáticas, los recursos que esta teoría aporta, así como indicadores y técnicas de investigación operativa son aplicadas por casi el 50% de quienes respondieron, haciendo evidente la presencia de la teoría de las matemáticas a través de este bloque de consignas.

4.2.10.2 Teoría de sistemas

A los directivos de bibliotecas se les consultó por la tipología del organigrama ya que cada tipo corresponde a una teoría distinta en la administración. Estos resultados se muestran en la Tabla 27. Los directivos señalaron en un 53.33% aplicar un organigrama “por funciones” propio de la teoría clásica, un 20% “por procesos y tareas” correspondiente a la administración científica, sólo un 2% indicó poseer un organigrama “por objetivos” y ninguna organización afirmó poseer un organigrama “por sistemas” propio de la teoría de sistemas. Es importante destacar que un alto porcentaje representado por el 40% manifestó no poseer un organigrama formal.

Tabla 27. *Estructura de la biblioteca de acuerdo al organigrama*

Opciones	Frecuencia	%
Por sistemas	0	0.00
Por funciones	8	53.33
Por procesos y tareas	3	20.00
Por objetivos	2	13.33
No aplica, no posee organigrama formal	6	40.00
Total	19	126.66
Total de respuestas	15	
Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple, el total de la frecuencia y el porcentaje varían con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.		

4.2.11 Enfoque del comportamiento

El bloque de consignas a continuación refiere principalmente al enfoque del comportamiento humano y a la presencia del movimiento del desarrollo organizacional y la teoría del comportamiento.

4.2.11.1 Desarrollo organizacional. Proceso de cambio organizacional

De la Tabla 28 se desprende que, consultados sobre los procesos de cambio organizacional realizados o planificados para llevar a cabo en el futuro de la biblioteca, sólo un 26.67% manifestó que “no realizó ni tiene previsto realizar procesos de cambio organizacional”. Entre los procesos de cambio señalados, citados en orden de recurrencia, en un mayor porcentaje se refirieron a “mejorar la planeación”, seguidos por “mejorar el sistema de comunicación”, “adaptarse a un nuevo entorno”, “incrementar la motivación”, “modificar los puestos formales”, “mejorar la relación entre los grupos”, “modificar normas culturales” y “otro” cambio organizacional.

Tabla 28. *Proceso de cambio organizacional realizado o a realizar en alguno de los siguientes aspectos*

Opciones	Frecuencia	%
Modificar la estrategia administrativa	0	0.00
Alterar el clima organizacional	0	0.00
Modificar normas culturales	1	6.67
Modificar los puestos formales	3	20.00
Mejorar la relación entre los grupos	3	20.00
Mejorar el sistema de comunicación	7	46.67
Mejorar la planeación	8	53.33
Incrementar la motivación	5	33.33
Adaptarse a un nuevo entorno	6	40.00
Otro	1	6.67
No realizó ni tiene previsto realizar procesos de cambio organizacional	4	26.67
Total	24	160.00
Total de respuestas	15	
Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple el total de la frecuencia y el porcentaje varían con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.		

Entre los directivos que respondieron afirmativamente respecto al desarrollo de procesos de cambio organizacional, se indagó acerca de la capacitación brindada por la dirección para el cumplimiento de los nuevos requerimientos. En la Tabla 29 se observa que casi la totalidad de los encuestados respondió que “sí” capacita al personal, mientras que muy bajo porcentaje manifestó lo contrario.

Tabla 29. *Capacita la dirección al personal para los nuevos requerimientos*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	10	90.91
No	1	9.09
Total	11	100.00
Total de respuestas	11	

El desarrollo organizacional como teoría en la gestión de las bibliotecas resulta estar presente a través del énfasis en el cambio, de la consideración del clima organizacional y del alto número de respuestas afirmativas en lo referente al proceso de cambio y la consecuente capacitación y adaptación del personal a los nuevos requerimientos.

4.2.11.2 Teoría del comportamiento

Los directivos fueron consultados por las necesidades contempladas del personal. Las mismas fueron consignadas a modo de referencia de acuerdo a la pirámide de Maslow y se tomaron ejemplos representativos de las 5 categorías que expone el autor. El total de quienes respondieron la encuesta señaló tener cubierta o contemplada en su biblioteca en mayor o menor medida alguna de las opciones señaladas en la Tabla 30.

Tabla 30. *Necesidades contempladas y cubiertas por las biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Dispenser de agua (Fisiológica)	10	66.67
Sistema de calefacción (Fisiológica)	12	80.00
Aire acondicionado (Fisiológica)	12	80.00
Buena ventilación (Fisiológica)	8	53.33
Periodo de refrigerio (Fisiológica)	11	73.33

Tabla 30. *Necesidades contempladas y cubiertas por las biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Personal de seguridad en el edificio (Seguridad)	9	60.00
Alarmas (Seguridad)	9	60.00
Matafuegos (Seguridad)	15	100
Actividades recreativas para fomentar el compañerismo en el personal (Sociales)	1	6.67
Trabajo en equipos (Sociales)	6	40.00
Sistema de reconocimiento del trabajo de cada empleado (Estima)	4	26.67
Premios por productividad (Estima)	0	0.00
Ascensos en el personal subalterno (Estima)	2	13.33
Se permite al personal expresar sus ideas y mostrar su conocimiento (Autorrealización)	12	80.00
Se motiva y acompaña al empleado a alcanzar logros y/o metas personales (Autorrealización)	10	66.67
Total	927.67	160
Total de respuestas	15	

Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple, el total de la frecuencia y el porcentaje varía con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.

Las necesidades fisiológicas presentan los porcentajes más altos de necesidades cubiertas junto con las opciones que hacen referencia a las necesidades de seguridad. Estos se corresponden con los dos primeros niveles en la pirámide de Maslow. Los porcentajes más bajos se obtienen en la satisfacción de las necesidades sociales y de estima. Finalmente, se evidencian altos porcentajes de satisfacción de las necesidades de autorrealización, necesidades que corresponden al último nivel en la pirámide. Es importante destacar que según la pirámide de Maslow aparece una nueva necesidad cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está satisfecha. Podemos observar en la Tabla 30 que los resultados no se

corresponden con el modelo jerárquico de las necesidades, ya que los directivos señalan cubrir la necesidad de autorrealización de sus empleados antes que las necesidades sociales y de estima.

En la Tabla 31 se consulta por la consideración de factores motivacionales extrínsecos, donde el 60% de las personas que respondieron la encuesta manifestaron tenerlos en cuenta en oposición al 40% que mencionó no considerarlos.

Tabla 31. *La dirección considera los factores motivacionales extrínsecos o higiénicos*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	9	60.00
No	6	40.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

De igual modo en la Tabla 32 se muestra que el mayor porcentaje de quienes respondieron la encuesta consideró contemplados los factores motivacionales intrínsecos.

Tabla 32. *La dirección considera los factores motivacionales intrínsecos*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	12	80.00
No	3	20.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

Los incentivos utilizados sobre el personal al momento de gestionar también evidencian la presencia de diferentes teorías, sin embargo, como muestra la Tabla 33, más de la mitad de los directivos respondieron que no aplican. De los restantes, citados en orden de recurrencia, afirmaron aplicar incentivos “mixtos” propio de la teoría estructuralista,

incentivos “por logros y resultados” visibles en la administración por objetivos, incentivos “económicos” presentes en la administración científica, mientras que los incentivos “sociales” promovidos por la teoría de las relaciones humanas carecen de aplicación.

Tabla 33. *Tipos de incentivos utilizados con el personal*

Opciones	Frecuencia	%
Económicos	1	6.67
Sociales	0	0.00
Por logros y resultados	2	13.33
Mixtos	4	26.67
No aplica. No se otorgan incentivos al personal	8	53.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

En lo referente a estilos de administración, consultamos a los directivos sobre la semejanza en su conducción con la teoría X y con la teoría Y, desarrollada en el marco de la teoría conductual. El 26.67% del personal jerárquico encuestado manifestó que no considera que su estilo se corresponda a las teorías mencionadas, mientras que el 73.33% afirmó que su estilo de conducción se corresponde con la teoría Y, según los resultados de la Tabla 34.

Tabla 34. *Estilos de conducción o administración considerado por el personal responsable o directivo de biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Teoría X (Para esta investigación, conceptualizada como aquella que representa un conjunto de presuposiciones negativas en relación a la naturaleza de las personas, tales como: las personas evitan el trabajo, la responsabilidad, no poseen iniciativa propia, necesitan ser controladas y dirigidas, etc. Propone una administración por medio de controles	0	0.00

Tabla 34. *Estilos de conducción o administración considerado por el personal responsable o directivo de biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
externos impuestos a las personas, independientemente de sus opiniones u objetivos personales, tomando en cuenta el logro de los objetivos de la organización)		
Teoría Y (Para esta investigación, conceptualizada como aquella que representa un conjunto de presuposiciones positivas en relación a la naturaleza de las personas, tales como: el trabajo es una fuente de satisfacción para las personas, poseen motivación, responsabilidad, creatividad, etc. Propone un estilo de administración participativo, dinámico, democrático, tendiente a motivar el crecimiento individual, basado en los valores humanos y sociales)	11	73.33
Su estilo de administración no responde a ninguna de las dos opciones mencionadas	4	26.67
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.12 Enfoque neoclásico

Las consignas analizadas a continuación responden al enfoque neoclásico y en particular a la teoría neoclásica. Este enfoque se complementa con los resultados referidos a la administración por objetivos consignados en las tablas anteriores (Tablas 8, 27 y 33).

4.2.12.1 Teoría neoclásica

Se consultó a los directivos sobre las funciones que les corresponde desempeñar, la Tabla 35 muestra que la mayoría de quienes respondieron la encuesta manifestó que las cuatro

funciones del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar) atañen a su cargo como responsables de la gestión.

Tabla 35. *Funciones a cargo del personal responsable o directivo de biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Planificar	1	6.67
Organizar	1	6.67
Dirigir	1	6.67
Controlar	1	6.67
Todas	13	86.67
Total	17	113.35
Total de respuestas	15	
Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple, el total de la frecuencia y el porcentaje varía con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.		

En el marco de la teoría neoclásica se hace énfasis en los distintos niveles institucionales en la organización. Teniendo en cuenta estos niveles es que se estructura la toma de decisiones, la jerarquía, los puestos de trabajo, etc. Se les pidió a los directivos identificar el nivel en el que se hallan ellos mismos como responsables de estos centros, siempre teniendo en cuenta que la biblioteca universitaria se encuentra contenida en una institución macro que es la universidad en la que está inserta. En este caso, los responsables de las bibliotecas ocupan un nivel intermedio con respecto a la institución macro. En la Tabla 36 se muestra que solo el 26.67% afirmó encontrarse en un nivel “táctico o intermedio”, mientras que el 33.33% mencionó estar en un nivel “estratégico” y un 40% en el “operativo o técnico”.

Tabla 36. *Nivel institucional en el que se encuentra como personal responsable o director de la biblioteca*

Opciones	Frecuencia	%
Estratégico	5	33.33
Táctico o Intermedio	4	26.67
Operativo o Técnico	6	40.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, que el director o responsable de biblioteca se encuentra en un nivel intermedio o táctico dentro de la universidad, el tipo de planificación que llevará a cabo es una planificación táctica. Con respecto a esta consigna, como se muestra en la Tabla 37 quienes respondieron la encuesta afirmaron, en orden de recurrencia, desarrollar planificación “operativa”, planificación “estratégica” y en menor medida planificación “táctica”.

Tabla 37. Tipo de planificación llevada a cabo

Opciones	Frecuencia	%
Estratégica	9	60.00
Táctica	3	20.00
Operativa	10	66.67
Total	22	146.67
Total de respuestas	15	

Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple, el total de la frecuencia y el porcentaje varían con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.

4.2.13 Enfoque estructuralista

El bloque de consignas a continuación refiere principalmente al modelo Burocrático y a la teoría estructuralista.

4.2.13.1 Modelo burocrático

Consultados los directivos en relación al modelo burocrático, en la Tabla 38 se evidencia en un 66.67% el carácter formal en las comunicaciones a través de normas y reglamentos escritos. Estas definen el funcionamiento de la organización y confieren autoridad a las personas. Sólo un tercio de los encuestados manifestó no poseer normas y reglamentos con carácter legal en la biblioteca que gestionan.

Tabla 38. *Posee normas y reglamentos con carácter legal*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	10	66.67
No	5	33.33
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

La previsibilidad del funcionamiento es el eje que articula las instituciones que se rigen bajo un modelo burocrático de organización. Para esto es fundamental el desarrollo de normas e instructivos de trabajo en los que se definen de manera estandarizada las rutinas y los procedimientos a realizar.

Como se presenta en la Tabla 39 se consultó a los directivos por la aplicación de manuales de procedimientos y el 60% afirmó poseerlos en su biblioteca mientras un 40% negó su utilización. Estos resultados son coincidentes con lo evidenciado en la Tabla 38.

Tabla 39. *La biblioteca posee manuales de procedimientos o instructivos de trabajo*

Opciones	Frecuencia	%
Sí	9	60.00
No	6	40.00
Total	15	100.00
Total de respuestas	15	

En la Tabla 40 se muestran los resultados de las características a las que responden estos manuales de procedimientos. Citados en orden de recurrencia, más de la mitad de los encuestados manifestaron que se relacionan con “rutinas y procedimientos estandarizados”, característicos del modelo burocrático, un 18.18% afirmó que responden al “sistema de gestión de calidad”, otorgando presencia a los nuevos enfoques, y un 27.27% indicó que se refieren a otros aspectos. Ninguno de los encuestados señaló la opción de “tiempos y movimientos” característica de la administración científica.

Tabla 40. *Características a la que responden los manuales de procedimientos o instructivos de trabajo*

Opciones	Frecuencia	%
Tiempos y movimientos del empleado para desarrollar una tarea	0	0.00
Rutinas y procedimientos estandarizados	6	54.55
Sistema de gestión de calidad	2	18.18
Otro	3	27.27
Total	11	100.00
Total de respuestas	15	

4.2.14 Autores y obras referentes en el campo de la administración

Se les solicitó a los encuestados mencionar un autor y obra que puedan vincular a su forma de gestionar. Al enmarcar al autor en alguna de las teorías mencionadas en este trabajo, obtendremos un aspecto más para determinar qué teorías están presentes en la gestión.

Se destaca en la Tabla 41 que del total de respuestas, 6 de ellas que representan al 40% mencionaron autores y obras referentes en el campo de la administración, que inciden en su forma de administrar o gestionar la biblioteca. Uno de los consultados manifestó que usa un “conjunto ecléctico”. Las personas restantes no citaron autores u obras de referencia.

Tabla 41. *Detalle de comentarios de autores y obras referentes mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas*

Opciones	Frecuencia
Control de gestión de Amat, Joan M.	1
Gestión de Bibliotecas de José A. Gómez Hernández	1
Solimine, Giovanni; Di Domenico, Giovanni; Pérez Pulido , Margarita: Gestión y planificación en Bibliotecas	1
no	5
No. Uso un conjunto ecléctico	1
Manuel Mundox Gestión de la administración y Gestión Administrativa de personal de Susana Delgado	1
Taylor y Fayol. Teorías administrativas	1
La Teoría de Sistemas, de Bertalanffy	1
-	2
Total de respuestas	14

Para una mejor comprensión de las obras mencionadas en la Tabla 41, se adjunta un breve resumen de las mismas y una referencia al enfoque administrativo en el que pueden enmarcarse en la Tabla 42.

Tabla 42. *Análisis de autores y obras mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas*

Control de gestión de Amat, Joan M.	Cita bibliográfica: AMAT, Joan M. (2007). Control de gestión: una perspectiva de dirección. 6a. ed. Barcelona: Gestión 2000. Enfoque administrativo predominante: Enfoque neoclásico y enfoque del comportamiento. Resumen del libro: Los cambios que se han ido produciendo en el entorno han propiciado una progresiva formalización y profesionalización de las organizaciones. Esto ha conllevado a dar una mayor importancia a los sistemas de control. Las ventajas de estos radican en que facilitan la formulación de los objetivos explícitos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad, la medición contable del resultado de cada unidad, la evaluación de la actuación de las personas y/o unidades a partir del cálculo de las desviaciones, la asignación de incentivos y la toma de decisiones correctivas para mejorar el funcionamiento interno y la posición competitiva. Sin embargo, tradicionalmente la contabilidad de gestión se ha centrado en los aspectos técnicos de su diseño sin otorgar apenas importancia a aspectos ligados a su impacto e influencia en las personas y la cultura de una empresa. Por ello, el enfoque de este libro otorga una gran importancia, no solo a las características que deben guiar el diseño del sistema de control, sino también a su estrecha relación con el contexto organizativo en el que opera el sistema de control.
Gestión de Bibliotecas de José A. Gómez Hernández	Cita bibliográfica: GÓMEZ HERNÁNDEZ, JOSÉ A. (2002). Gestión de bibliotecas. Murcia: Diego Marín. Enfoque administrativo en el que puede enmarcarse: incluye una perspectiva general sobre los diferentes enfoques. Resumen del libro: Manual de biblioteconomía para profesionales y estudiantes con los principios y prácticas más significativas de esta

Tabla 42. *Análisis de autores y obras mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas*

	materia. Incluye capítulos sobre planificación, gestión, personal, usuarios, instalaciones, colecciones, así como sobre la organización de servicios generales o específicos, promoción lectora, formación de usuarios, extensión bibliotecaria, y temas dedicados a las características de las bibliotecas públicas, nacionales, autonómicas, escolares, universitarias y especializadas.
Solimine, Giovanni; Di Domenico, Giovanni; Pérez Pulido, Margarita: Gestión y planificación en Bibliotecas	Cita bibliográfica: SOLIMINE, Giovanni (2010). Gestión y planificación de bibliotecas. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones. Enfoque administrativo en el que puede enmarcarse: Enfoque neoclásico y en el enfoque del comportamiento Resumen del libro: El elemento constitutivo de una biblioteca consiste en formar una colección y proyectar sus servicios con el fin de responder a determinados objetivos, sirviendo a una comunidad de usuarios. Sin esta fuerte convicción en los objetivos y la proyección al servicio, la colección permanece inerte y tal vez no podría ni siquiera llamarse biblioteca a esta organización. El servicio es el corazón del negocio de la biblioteca. La adopción de metodologías de gestión responde a las exigencias íntimas de una administración eficaz que optimiza resultados, llevando a cabo su cometido. Las culturas y las prácticas de la calidad han entrado en el horizonte de las bibliotecas. Se incorporan a la gestión y planificación conceptos como: centralidad en el usuario; mejoramiento continuo; una visión global de los problemas; y la gestión basada en los procesos, con modelos transversales de responsabilidades compartidas en función de resultados (en lugar de modelos jerárquicos). Gracias a los estudios de usuarios obtenemos una información fundamental para orientar las acciones de la biblioteca. Son la base para confeccionar un plan de marketing que busque llegar a los lectores reales y potenciales de la

Tabla 42. *Análisis de autores y obras mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas*

	institución y, sobre todo, permita conocer sus necesidades y expectativas, de modo de alcanzar su satisfacción. La gestión por proyectos es una de las metáforas organizativas que mejor encierran un cambio cultural y operativo marcado profundamente por la transformación. Se compone de un conjunto de valores, recursos, técnicas y proyectos encaminados a introducir nuevas y avanzadas soluciones organizativas, administrativas, tecnológicas, productivas y de servicios. Al enfatizar en procesos de cambios constantes en el tiempo, es posible transformar el modo de ser y de obrar de una organización bibliotecaria y se pueden desarrollar y difundir procesos de aprendizaje individual y organizativo.
No. Uso un conjunto ecléctico.	La posición mencionada de utilizar un conjunto ecléctico se puede enmarcar en lo que las teorías administrativas refieren como enfoque situacional.
Manuel Mundox Gestión de la administración y Gestión Administrativa de personal de Susana Delgado	Cita bibliográfica: ENA VENTURA, Teresa; ENA VENTURA, Belén; Delgado González, Susana (2002). Gestión administrativa de personal. Madrid: Ediciones Paraninfo. Enfoque administrativo en el que puede enmarcarse: Enfoque humanista y enfoque del comportamiento Resumen del libro: El libro aborda de forma amplia la gestión de personal en la empresa, desarrollando todos los aspectos de la relación laboral: - Selección de personal. - Normativa laboral. - Contratación. - Salario. - Tiempo de trabajo. - Prestaciones de la Seguridad Social. - Participación de los trabajadores y prevención de riesgos laborales. - Modificación, suspensión y extinción del contrato. Los contenidos se desarrollan de forma clara y precisa y se complementan con ejemplos y aplicaciones prácticas que facilitan el aprendizaje y permiten aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones de la vida laboral.

Tabla 42. *Análisis de autores y obras mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas*

Taylor y Fayol. Teorías administrativas	No se menciona una obra en particular pero es posible enmarcar esta mención en el enfoque clásico.
La Teoría de Sistemas, de Bertalanffy	Cita bibliográfica: BERTALANFFY, Ludwig von (2009). Teoría general de los sistemas. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España. Enfoque administrativo en el que puede enmarcarse: Enfoque sistémico. Resumen del libro: La teoría general de los sistemas surgió con los trabajos que Ludwig von Bertalanffy publicó entre 1950 y 1968. Esta corriente no pretende resolver problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan aplicarse en la realidad. En la presente obra, Bertalanffy expone los principios y fundamentos de la teoría general de los sistemas y la propone como una opción para la integración de las ciencias naturales y las sociales. Es decir, desarrolla principios unificadores que atraviesan los universos particulares de la actividad científica y social del hombre para alcanzar el objetivo de la unidad de la ciencia.

Finalmente se les solicitó a los encuestados indicar su afinidad a alguna de las teorías o escuelas administrativas desarrolladas. Los resultados se muestran en la Tabla 43. En orden de recurrencia citaron las siguientes teorías: movimiento del desarrollo organizacional, teoría neoclásica, nuevos enfoques, teoría clásica, teoría de sistemas, teoría del comportamiento, administración por objetivos, teoría de las relaciones humanas y escuela de la administración científica.

Tabla 43. *Teorías, movimientos o escuelas administrativas mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas*

Opciones	Frecuencia	%
Teoría situacional (Énfasis en el ambiente y la tecnología, sin menospreciar las tareas, personas y estructura. Enfoque de la organización como sistema abierto, dependiente del ambiente y la tecnología. Figuras principales: Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow, entre otros)	0	0.00
Teoría matemática (Énfasis en la aplicación de modelos matemáticos para la solución de los problemas de las organizaciones, a través de la administración de las operaciones. Figuras principales: Newmann, Deming, Koontz, O'Donell)	0	0.00
Teoría de sistemas (Énfasis en el ambiente. Enfoque de la organización como un sistema. Figuras principales: Katz, Kahn, Jhonson, Kast, entre otros)	2	13.33
Movimiento del desarrollo organizacional (Énfasis en las personas, el enfoque sistémico y en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones a través de la adaptación y el cambio. Figuras principales: Bradford, Bennis, Schein, Beckhand, Laurence, Lorsch, Argyris, entre otros)	4	26.67
Teoría del comportamiento (Énfasis en las personas y en el ambiente. Enfoque de la organización como organización formal e informal, integrando objetivos organizacionales e individuales. Figuras principales: Simon, McGregor, Argyris, Likert, entre otros)	2	13.33
Modelo Burocrático (Énfasis en la estructura organizacional. Enfoque en la organización formal. Figuras principales: Weber, Merton, Selznick, Goudner, Michels)	0	0.00
Teoría estructuralista (Énfasis en la estructura y el ambiente. Enfoque en la organización formal e informal. Figuras principales: Etzioni, Thompson, Blau, Scott)	0	0.00
Administración por objetivos (Énfasis en los resultados y objetivos. Enfoque en los objetivos de la organización para alcanzar la eficacia. Figuras principales: Drucker)	2	13.33
Teoría neoclásica (Énfasis en las tareas, personas y estructuras. Enfoque en la organización formal e informal. Figuras principales: Drucker, Koontz, Newmann,	3	20.00

Tabla 43. *Teorías, movimientos o escuelas administrativas mencionados por los responsables y/o directivos de bibliotecas*

Opciones	Frecuencia	%
Galinier, entre otros)		
Teoría de las relaciones humanas (Énfasis en las personas. Enfoque de la organización informal. Figuras principales: Mayo, Follett, Tannenbaum, Lewis, Zalesnick, entre otros)	1	6.67
Teoría clásica (Énfasis en las tareas y en la estructura organizacional. Enfoque en la organización formal. Figuras principales: Taylor, Fayol, Gantt, Emerson, entre otros)	3	20.00
Escuela de la administración científica (Énfasis en las tareas y la aplicación de los métodos científicos como la observación y la medición a los problemas de la administración. Figuras principales: Taylor, Barth, Gantt, Emerson, Gilbreth)	1	6.67
Otras teorías en construcción en el marco de Nuevos enfoques administrativos (Énfasis en el aprendizaje organizacional, la responsabilidad social empresarial, la mejora continua, equipos de alto desempeño, benchmarking, reingeniería o rediseño de procesos, entre otros)	3	20.00
Todas las opciones mencionadas	1	6.67
Ninguna de las opciones mencionadas	3	20.00
Total	25	166.67
Total de respuestas	15	
Nota: Debido al tipo de pregunta de opción múltiple, el total de la frecuencia y el porcentaje varían con el total de la muestra ya que los encuestados seleccionaron más de una opción.		

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación realizada permitió determinar, en un primer análisis la presencia en mayor o menor grado de todas las teorías, movimientos o escuelas administrativas en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Aspectos fundamentales de cada movimiento fueron seleccionados y se consultó a los directivos o responsables de bibliotecas sobre su aplicación. Los resultados de la encuesta nos permitieron obtener porcentajes de aplicación de las teorías administrativas en la gestión de estas bibliotecas. Posibilitó además establecer la formación en administración y gestión obtenida por los directores y/o responsables de las mismas.

5.1 Conclusiones

A partir de la presente investigación y los resultados discutidos en el capítulo anterior, se presentan las conclusiones, que intentan dar una aproximación teórica de la administración y de los supuestos básicos administrativos que en la actualidad imperan en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Considerando los objetivos específicos propuestos en la investigación, enunciados en el capítulo primero, se puede mencionar:

La presencia de los aspectos fundamentales de cada movimiento nos indica que las diferentes teorías están siendo puestas en práctica en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba, desde las primeras teorías de la administración científica a las más modernas, incluyendo los nuevos enfoques en la gestión. Se determina que los directivos aplican las diferentes teorías de acuerdo al siguiente porcentaje:

- 67.46% Enfoque del comportamiento
- 56.00% Enfoque humanista
- 55.00% Enfoque situacional
- 42.22% Enfoque neoclásico
- 36.66% Enfoque estructuralista
- 36.00% Nuevos enfoques

- 31.40% Enfoque sistémico
- 30.47% Enfoque clásico

Esto nos permite indicar que los enfoques con mayor presencia son el enfoque del comportamiento, seguido por el humanista, conjuntamente con el situacional. Se confirma la hipótesis planteada al observarse que se toman aspectos de distintas enfoques y sus respectivas teorías (ver Apéndice E). Se puede deducir que el modo de gestionar las bibliotecas corresponde a una visión situacional de la administración, la cual supone que no hay una única y mejor forma de administrar, sino más bien que se toman elementos de los distintos enfoques desarrollados y se los adecua y adapta a la situación de cada organización en particular.

En cuanto a la formación en administración y gestión obtenida por los directores y/o responsables podemos concluir, como puede observarse en las Tablas 4 y 6, que sólo el 13.33% posee el título de Licenciado/a en Bibliotecología y Documentación, mientras que el 46.67% son Bibliotecólogos/as por la Universidad Nacional de Córdoba y podrían aspirar a alcanzar el título de grado. Estos resultados ponen en evidencia que algunos directivos y/o responsables no culminaron su formación de grado en el campo de la bibliotecología. El 60% manifestó haber realizado una especialización o cursos en el área de la administración como se evidencia en la Tabla 7, lo que muestra que los directivos son conscientes de la importancia de la actualización profesional. Sin embargo, ninguno de quienes respondieron la encuesta obtuvo títulos académicos de educación superior específicos al campo de la gestión o administración de organizaciones.

Como un aspecto que llama la atención por la contradicción, podemos mencionar en relación a las Tablas 36 y 37 que el tipo de planificación que los directivos debieran llevar a cabo está dada en función del nivel institucional en el cual se ubican. Sin embargo, las respuestas de los encuestados no reflejan esta premisa. Un 40% de los directivos señaló estar en un nivel institucional operativo o técnico, pero un 66% indicó realizar planificación operativa. Casi un 27% indicó encontrarse en el nivel táctico o intermedio, mientras que un 20% hace planificación táctica o intermedia. Por último, un tercio manifestó estar en un nivel estratégico, no obstante, más de la mitad de los encuestados señaló desarrollar planificación estratégica.

5.2 Recomendaciones

Se pretende que esta tesis sirva de antecedente para futuras investigaciones que profundicen en las teorías administrativas aplicadas a la gestión en las bibliotecas universitarias. Trabajos que nos permitan conocer herramientas administrativas, mencionadas en el desarrollo de esta investigación, aplicadas a la gestión, así también como el nivel de evolución alcanzado por una organización de acuerdo a las teorías administrativas que utiliza y la posibilidad de desarrollar un cuerpo teórico administrativo específico para biblioteca universitarias.

Coincidiendo con De Gennaro (1983) se sugiere para el nuevo plan de estudios en elaboración, de la Licenciatura en Bibliotecología y Documentación, que desde el área afín a la administración y gestión de las bibliotecas se enfatice en “la riqueza de las teorías y modelos de gestión con sus técnicas y herramientas”. También es necesario generar conciencia de la importancia de la formación continua en administración para quienes se desempeñan como gestores. Esto puede hacerse a través de la ampliación de la oferta de formación de postgrado dirigida a este segmento.

Debido a los porcentajes obtenidos entre los directivos que alcanzaron título de grado y los que no, se sugiere indagar en próximas investigaciones las causas que inciden en esta situación, además de arbitrar los medios para la apertura de nuevas alternativas de cursado de la Licenciatura en Bibliotecología y Documentación a distancia o en carácter semi-presencial por parte de la Universidad Nacional de Córdoba.

Bibliografía

- ARGYRIS, Chris (1979). *El individuo dentro de la organización* (p. 10). Barcelona: Herder.
- AMARU MAXIMIANO, Antonio (1995). Estudo do papel gerencial. En *XXX Assembléia do CLADEA Administração de Serviços* (pp. 3-7). Sao Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Sao Paulo.
- CASTELLANO, Nélica (2009). *Evolución del pensamiento administrativo*. Córdoba: Ediciones Eudecor.
- CHIAVENATO, Idalberto (2013). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a. ed.). Buenos Aires: McGraw-Hill.
- CORTÉS, María Belén; DUGATTO, Viviana Patricia (2010). *Estereotipos del profesional bibliotecólogo/a en la Universidad Nacional de Córdoba*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11086/486>
- DE GENNARO, Richard (1983). Theory vs. practice in library management. *Library journal*, (July), 1318-1321. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/9722/2/A13.pdf>
- DE LA POZA PÉREZ, J.; MARTÍNEZ JIMÉNEZ, R.; VALLEJO MARTOS, M.C. (2003). Encuesta por correo en administración de empresas: análisis de los índices de respuesta. *Metodología de encuestas* 5(1), 77-90. Recuperado de <http://casus.usal.es/pkp/index.php/MdE/article/viewFile/935/876>
- DÍEZ CARRERA, Carmen (2002). *Administración de las unidades informativas: concepto e historia*. Asturias: Trea.
- ELIZONDO, Elida; ARDUSSO, Nazarena (2003). *Los Recursos Humanos en Bibliotecas de la Universidad Nacional de Córdoba: estructura y modelo de gestión: estudio de casos*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11086/1249>
- GEORGE, Claude S.; ÁLVAREZ MEDINA, Ma. Lourdes (2005). *Historia del pensamiento administrativo* (2a. ed.). México: Pearson Educación.
- GOULDNER, Alvin (1979). *La crisis de la sociología occidental*. Buenos Aires: Amarrortu.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E.; SLOCUM, John (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

LÓPEZ YÉPES, José (2004). Bibliotecas universitarias. En: *Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación* (p. 209). Madrid: Síntesis.

MERLO VEGA, José Antonio (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas*, 49(2), 261-268.

MELNIK, Diana; PEREIRA, María (2006). *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*, Buenos Aires: Alfagrama.

NEWMAN, William H. (1972). *Acao administrativa. As técnicas de organizacao e gerencia*. Sao Paulo: Atlas.

PARDO ÁLVAREZ, José Manuel (2015). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.

PINEDA, Juan Manuel (2002). Realidad laboral de los bibliotecarios y bibliotecólogos egresados de la Escuela de Bibliotecología, dependiente de la Facultad de Filosofía, de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. *Biblios: Revista Electrónica de Ciencias de la Información*, (12). Recuperado de <http://eprints.rclis.org/5490/>

PEÓN PÉREZ, Jaime; MEDINA ENCINA, Matilde (1994). *Principios para la organización de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: Anabad.

PULIOTTI, María Isabel (2012). *La percepción de los usuarios sobre las Bibliotecas Públicas de la ciudad de Santa Fe y el cumplimiento de las Directrices IFLA/UNESCO*. (Tesis de grado, Universidad Nacional del Litoral). Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/handle/11185/343>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001). *Diccionario de la lengua española* (21a. ed.). Buenos Aires: Espasa Calpe.

SENGE, Peter (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

SOLIMINE, Giovanni; DI DOMENICO, Giovanni; PEREZ PELIDO, Margarita (2010). *Gestión y planificación de bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA (2010). *Bibliotecas*. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20090804180304/http://www.unc.edu.ar/institucional/organizacion/bibliotecas>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA (2015). *Síntesis estadística: agosto 2015*. Recuperado de http://www.unc.edu.ar/academicas/areas-v-programas/estadisticas/sintesis_estadistica/sintesis-estadistica-2015/sintesis-2015.pdf

VARGUX (2012). Ilustración del modelo de calidad del proceso de gestión (sistema de circuito cerrado), incluyendo el Círculo de Deming. [Figura] Recuperado de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Modelo_de_Proceso_%28Gesti%C3%B3n_de_Calidad%29.svg

YULÁN, Sonia (2012). *Algunas reflexiones en torno a la formación bibliotecaria y en particular el caso del bibliotecario educativo*. Recuperado de <https://ansenuza.unc.edu.ar/comunidades/handle/11086.1/766>

Bibliografía de apoyo

AGUIRRE SÁDABA, Alfredo; CASTILLO CLAVERO, Ana María; DOLORES Y TOUS, Zamora (1999). *Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

BRYSON, Jo (1992). *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*, Madrid: Pirámide.

BUTTERFIELD, Anthony; FARRYS, George (1978). O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. *Revista de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas*, 7(3), 19-31. Recuperado de www.spell.org.br/documentos/download/15798

CAGNOLI, Roberto (1996). *Administración de bibliotecas: planeamiento y control*. Buenos Aires: EB Publicaciones.

DRUCKER, Peter (2001). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.

HERMIDA, Jorge; SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo (1993). *Administración & Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. (Caps. III; IV; VIII).

MALDONADO, Carlota; SZLEJCHER, Anna (2008). *El rol del archivero en la organización*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Filosofía y Humanidades. Córdoba, Argentina. Recuperado de http://www.wirtschaftsarchive.de/archivwesen/blackboard/rolle_spanisch.pdf

MARTÍN, Sandra Gisela (2012). Las tesinas de licenciatura en bibliotecología y documentación de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina 1996-2012. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 35(3), 275-284. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/20062/>

MUNCH, Lourdes (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

PINEDA, Juan Manuel (2000). *Realidad laboral de los bibliotecarios y bibliotecólogos egresados de la Escuela de Bibliotecología dependiente de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba*. (Tesis inédita de grado). Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Filosofía y Humanidades. Córdoba, Argentina.

PORTILLA, Liliana Margarita; VILLA, Carla Liliana; ARIAS MONTOYA, Leonel (2007). La teoría científica y su impacto en la empresa actual. *Scientia et Technica* 13(35), 311-314.

PYMM, Bob (2002). *Administración de bibliotecas*. Bogotá: Rojas Eberhard.

Resolución N° 122/2016 Ministerio de Educación y Deportes. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina, 4 de abril de 2016. Recuperado de <http://www.unc.edu.ar/gestion/unidades/cici/servicio-de-informacion-tecnica-legal/novedades-en-legislacion/2016/00122-16-meyd.pdf>

SÁNCHEZ AVILLANEDA, Ma. del Rosario (2004). La biblioteca como una organización que aprende. *Biblioteca Universitaria*, 7(2), 100-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28570203>

SUÁREZ, Francisco; ISUANI, Fernando (1998). *Innovación en las Organizaciones: una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas*. Revista Nueva Época, Segundo semestre (0). Buenos Aires: INAP.

UGAH, A.D.; UDOH, Uduakobong Oscar (2011). Personnel management theories and their implications for libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, (639). Recuperado de <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/639/>

VASCONCELOS DZIEKANIAK, Cibeles. (2008). Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação. *Biblios: Revista Electrónica de Ciencias de la Información*, (31) 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16103104>

APÉNDICES

APÉNDICE A. Instrumento de recolección de datos: Cuestionario “Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba”

Encuesta a personal directivo o responsable de biblioteca para el análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba

1.

Solicitamos su amable colaboración para contestar la siguiente encuesta con la que se pretende realizar un análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba, en el marco de un trabajo de investigación de la Universidad Nacional de Córdoba, como una aproximación que puede ayudar a detectar y corregir problemas de gestión de las bibliotecas universitarias. La encuesta es de carácter anónimo y sus respuestas serán empleadas sólo con fines estadísticos, por lo cual le indicamos responda de manera abierta y con la mayor veracidad posible. Por favor, no deje preguntas obligatorias (marcadas con asterisco) sin contestar, recuerde que lo importante es su opinión franca y completa.

Muchas gracias.

PRIMERA PARTE: DATOS PERSONALES

1. Sexo: (*)

1. ☐ Femenino

2. ☐ Masculino

2. Cargo que ocupa actualmente en la Biblioteca: (*)

1. ☐ Director/a

2. ☐ Vicedirector/a

3. ☐ Coordinador/a

4. ☐ Responsable Administrativo

5. ☐ Otro

3. Indique el tiempo de permanencia en su actual cargo: (*)

1. ☐ Menos de 1 año
2. ☐ 1 a 3 años
3. ☐ 4 a 6 años
4. ☐ 7 a 10 años
5. ☐ Más de 10 años

4. Títulos académicos de educación superior que posee: (*)

1. ☐ Licenciada/o en Bibliotecología y Documentación - Universidad Nacional de Córdoba
2. ☐ Bibliotecóloga/o - Universidad Nacional de Córdoba
3. ☐ Bibliotecaria/o - Universidad Nacional de Córdoba
4. ☐ Licenciada/o en Bibliotecología o similar - Otras instituciones de educación superior
5. ☐ Bibliotecaria/o / Bibliotecóloga/o - Otras instituciones de educación superior
6. ☐ Otro

5. Indique el año de egreso de la carrera universitaria mencionada en el punto 4: (*)

6. En el caso de poseer otros títulos académicos de educación superior, méncionelos:

7. ¿Ha realizado alguna especialización o cursos relacionados específicamente a la administración o gestión de organizaciones? (*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

SEGUNDA PARTE: DATOS SOBRE LA GESTIÓN

(Le recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas sólo diferentes modos de gestionar)

8. El énfasis en su gestión está puesto sobre: (Puede seleccionar más de una opción)(*)

1. ☐ el ambiente externo e interno
2. ☐ el proceso de decisiones
3. ☐ la organización en su totalidad
4. ☐ la realización de cambios en la organización
5. ☐ las personas que trabajan en la organización
6. ☐ la previsibilidad del funcionamiento (mantener el funcionamiento vigente de la institución)
7. ☐ la estructura y el organigrama de la organización
8. ☐ resultados y objetivos
9. ☐ el proceso administrativo
10. ☐ la organización y asignación de tareas
11. ☐ la implementación de nuevas herramientas
12. ☐ nuevas técnicas que permitan afrontar los cambios actuales

9. ¿Se implementan políticas de responsabilidad social en la organización? (*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

10. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior, indique a cuál/cuáles políticas de responsabilidad social se implementan:

11. ¿La biblioteca realizó o tiene previsto realizar Benchmarking? *Para esta investigación conceptualizamos “Benchmarking” como el proceso de ubicar las mejores prácticas o estándares de excelencia en el entorno que sirvan como guía de referencia, tanto internos (de otros departamentos) o externos (de otras bibliotecas u organizaciones de la competencia), para analizarlos, aprender de ellos, y si fuera posible, superarlos. (*)*

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

12. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior indique a cuál/es instituciones se le realizó Benchmarking:

13. ¿Se llevaron a cabo en los últimos años o existen planes a mediano plazo de rediseño de procesos o reingeniería en la estructura organizacional de la biblioteca para obtener mejoras en costo, calidad o servicios? (*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

14. ¿Implementa en su organización Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001? (*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

15. ¿La biblioteca tiene desarrollado Cuadro de Mando Integral? *Para esta investigación conceptualizamos Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.* (*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

16. La estructura organizacional de la biblioteca podría identificarla como: (*)

1. ☐ Adhocracia (Para esta investigación, conceptualizada como una estructura organizacional que enfatiza la toma de decisiones descentralizada, extrema especialización horizontal, pocos niveles administrativos, ausencia virtual de controles formales y pocas reglas, políticas y procedimientos escritos. Se opone radicalmente a la burocracia)
2. ☐ Burocracia (Para esta investigación, conceptualizada como la organización legal, formal y racional por excelencia)
3. ☐ Ninguna de las opciones mencionadas

17. ¿Considera las variables externas e internas en su gestión? (*)

- 1. ☐ SÍ
- 2. ☐ NO

18. ¿Se desarrollan actividades en la organización para mantener o fomentar el buen clima organizacional? (*)

- 1. ☐ SÍ
- 2. ☐ NO

19. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior indique cuál/cuáles actividades se desarrollan:

20. ¿Utiliza modelos matemáticos para simular situaciones reales en la biblioteca? (Para esta investigación, conceptualizados como una representación simbólica o lógica de la realidad por medio de variables numéricas cuantitativas) (*)

- 1. ☐ SÍ
- 2. ☐ NO

21. ¿Utiliza algún recurso matemático (sistemas, programas, estadísticas, etc.) para planificar las actividades del personal o para realizar control sobre los mismos? (*)

- 1. ☐ SÍ
- 2. ☐ NO

22. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior indique cuál/cuáles recursos matemáticos utiliza:

23. ¿La biblioteca cuenta con indicadores de gestión? *Para esta investigación conceptualizamos “Indicadores” como aquellas variables que son parte de un proceso específico de gestión, que pueden ser comparados con los objetivos de dicha gestión y a la que se han asignado una significancia, más allá de su valor aparente. (*)*

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

24. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior indique cuál/cuáles indicadores de gestión de la organización aplica: (Puede seleccionar más de una opción)(*)

1. ☐ Resultados
2. ☐ Desempeño
3. ☐ Factores críticos de éxito
4. ☐ Otros

25. ¿Utiliza alguna técnica o herramienta de Investigación Operativa en su gestión? (*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

26. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior indique cuál/cuáles: (Puede seleccionar más de una opción)

1. ☐ Teoría de los juegos (Propone una formulación matemática para la estrategia y análisis de los conflictos)
2. ☐ Teoría de las colas (Técnica que tiene por finalidad la optimización de arreglos en situaciones de aglomeración o espera donde existan cuellos de botella o restricciones que bloquean el proceso productivo o servicio)
3. ☐ Teoría de los grafos (Se basa en técnicas de planeación y programación por redes y diagramas de flechas. Ej. uso de diagramas de PERT, CPM)
4. ☐ Programación lineal (Técnica matemática que permite analizar los recursos de producción para maximizar las utilidades y minimizar el costo)
5. ☐ Probabilidad y estadística
6. ☐ Programación dinámica (Técnica aplicada en problemas de alternativas económicas o en árboles de decisiones)
7. ☐ Calidad total (Proceso de involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar cada actividad relacionada con la producción de bienes y servicios dentro del compromiso de mejora continua y atender las necesidades del cliente)

27. En caso de poseer organigrama formal (establecido por escrito), indique cómo está estructurada la biblioteca: (Puede seleccionar más de una opción)(*)

1. ☐ por sistemas
2. ☐ por funciones
3. ☐ por procesos y tareas
4. ☐ por objetivos
5. ☐ No aplica, no posee organigrama formal

28. ¿La biblioteca realizó o tiene previsto desarrollar algún proceso de cambio organizacional en alguno de los siguientes aspectos? (Puede seleccionar más de una opción)(*)

1. ☐ modificar la estrategia administrativa
2. ☐ alterar el clima organizacional
3. ☐ modificar normas culturales
4. ☐ modificar los puestos formales
5. ☐ mejorar la relación entre los grupos
6. ☐ mejorar el sistema de comunicación
7. ☐ mejorar la planeación
8. ☐ incrementar la motivación
9. ☐ adaptarse a un nuevo entorno
10. ☐ otro
11. ☐ no realizó ni tiene previsto realizar procesos de cambio organizacional

29. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior indique: ¿La dirección forma al personal para adaptarlo a los nuevos requerimientos de la organización?

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

30. ¿Cuáles de las siguientes necesidades se encuentran contempladas y cubiertas por la biblioteca? (Puede seleccionar más de una opción) (*)

1. ☐ Dispenser de agua (Fisiológica)
2. ☐ Sistema de calefacción (Fisiológica)
3. ☐ Aire acondicionado (Fisiológica)
4. ☐ Buena ventilación (Fisiológica)
5. ☐ Periodo de refrigerio (Fisiológica)
6. ☐ Personal de seguridad en el edificio (Seguridad)
7. ☐ Alarmas (Seguridad)
8. ☐ Matafuegos (Seguridad)
9. ☐ Actividades recreativas para fomentar el compañerismo en el personal (Sociales)
10. ☐ Trabajo en equipos (Sociales)
11. ☐ Sistema de reconocimiento del trabajo de cada empleado (Estima)
12. ☐ Premios por productividad (Estima)
13. ☐ Ascensos en el personal subalterno (Estima)
14. ☐ Se permite al personal expresar sus ideas y mostrar su conocimiento (Autorrealización)
15. ☐ Se motiva y acompaña al empleado a alcanzar logros y/o metas personales (Autorrealización)

31. ¿Que factores motivacionales del personal son considerados por la dirección?(*)

	SÍ	NO
EXTRÍNSECOS o HIGIÉNICOS (De acuerdo a la teoría motivacional son los que se enfocan en el contexto en el que se produce el trabajo y producen insatisfacción cuando no están presentes. Ej.: condiciones de trabajo, salario, beneficios y servicios sociales, relaciones con colegas de trabajo y supervisores, etc.)	☐	☐
INTRÍNSECOS o MOTIVACIONALES (De acuerdo a la teoría motivacional son los que se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Se encuentran bajo el control del individuo. Influyen en la satisfacción de las personas. Ej.: sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento personal, autorrealización, etc.).	☐	☐

32. ¿Qué tipo de incentivos se utilizan con el personal?(*)

1. ☐ económicos
2. ☐ sociales
3. ☐ por logros y resultados
4. ☐ mixtos
5. ☐ No aplica. No se otorgan incentivos al personal

33. ¿Considera que su estilo de conducción o administración responde a cuál de las categorías propuestas por D. Mc Gregor? (*)

1. ☐ Teoría X (Para esta investigación, conceptualizada como aquella que representa un conjunto de presuposiciones negativas en relación a la naturaleza de las personas, tales como: las personas evitan el trabajo, la responsabilidad, no poseen iniciativa propia, necesitan ser controladas y dirigidas, etc. Propone una administración por medio de controles externos impuestos a las personas, independientemente de sus opiniones u objetivos personales, tomando en cuenta el logro de los objetivos de la organización)
2. ☐ Teoría Y (Para esta investigación, conceptualizada como aquella que representa un conjunto de presuposiciones positivas en relación a la naturaleza de las personas, tales como: el trabajo es una fuente de satisfacción para las personas, poseen motivación, responsabilidad, creatividad, etc. Propone un estilo de administración participativo, dinámico, democrático, tendiente a motivar el crecimiento individual, basado en los valores humanos y sociales)
3. ☐ Su estilo de administración no responde a ninguna de las dos opciones mencionadas

34. ¿Cuál de las siguientes funciones tiene a su cargo? (Puede seleccionar más de una opción)(*)

1. ☐ Planificar
2. ☐ Organizar
3. ☐ Dirigir
4. ☐ Controlar
5. ☐ Todas

35. ¿En qué nivel institucional se encuentra como director o responsable de la biblioteca con respecto a la organización Macro? (*)

1. ☐ Estratégico
2. ☐ Táctico o Intermedio
3. ☐ Operativo o Técnico

36. ¿Qué tipo de planificación lleva a cabo? (Puede seleccionar más de una opción)(*)

1. ☐ Estratégica
2. ☐ Táctica
3. ☐ Operativa

37. ¿Las normas y reglamentos tienen carácter legal? *Para esta investigación conceptualizamos al carácter legal de las normas y reglamentos como aquellos formulados por escrito que confieren autoridad a las personas y que definen cómo debería funcionar la organización.*(*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

38. ¿Cuenta la biblioteca con manuales de procedimientos y/o instructivos de trabajo? (*)

1. ☐ SÍ
2. ☐ NO

39. En caso de responder afirmativamente la consigna anterior indique: ¿a qué característica responden estos manuales y/o instructivos?

1. ☐ Tiempos y movimientos del empleado para desarrollar una tarea
2. ☐ Rutinas y procedimientos estandarizados
3. ☐ Sistema de Gestión de Calidad
4. ☐ Otro

40. En relación al campo de la administración que tenga implicación directa en su forma de administrar o gestionar la biblioteca ¿Puede mencionar algún autor y su obra?(*)

41. Por último, ¿considera que su forma de gestionar se acerca a alguna de las siguientes teorías, movimientos o escuelas administrativas? (Puede seleccionar más de una opción)(*)

1. ☐ Teoría situacional (Énfasis en el ambiente y la tecnología, sin menospreciar las tareas, personas y estructura. Enfoque de la organización como sistema abierto, dependiente del ambiente y la tecnología. Figuras principales: Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow, entre otros)
2. ☐ Teoría matemática (Énfasis en la aplicación de modelos matemáticos para la solución de los problemas de las organizaciones, a través de la administración de las operaciones. Figuras principales: Newmann, Deming, Koontz, O'Donell)
3. ☐ Teoría de sistemas (Énfasis en el ambiente. Enfoque de la organización como un sistema. Figuras principales: Katz, Kahn, Johnson, Kast, entre otros)
4. ☐ Movimiento del desarrollo organizacional (Énfasis en las personas, el enfoque sistémico y en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones a través de la adaptación y el cambio. Figuras principales: Bradford, Bennis, Schein, Beckhard, Lawrence, Lorsch, Argyris, entre otros)
5. ☐ Teoría del comportamiento (Énfasis en las personas y en el ambiente. Enfoque de la organización como organización formal e informal, integrando objetivos organizacionales e individuales. Figuras principales: Simon, McGregor, Argyris, Likert, entre otros)
6. ☐ Modelo Burocrático (Énfasis en la estructura organizacional. Enfoque en la organización formal. Figuras principales: Weber, Merton, Selznick, Goudner, Michels)
7. ☐ Teoría estructuralista (Énfasis en la estructura y el ambiente. Enfoque en la organización formal e informal. Figuras principales: Etzioni, Thompson, Blau, Scott)
8. ☐ Administración por objetivos (Énfasis en los resultados y objetivos. Enfoque en los objetivos de la organización para alcanzar la eficacia. Figuras principales: Drucker)
9. ☐ Teoría neoclásica (Énfasis en las tareas, personas y estructuras. Enfoque en la organización formal e informal. Figuras principales: Drucker, Koontz, Newmann, Galinier, entre otros)
10. ☐ Teoría de las relaciones humanas (Énfasis en las personas. Enfoque de la organización informal. Figuras principales: Mayo, Follett, Tannenbaum, Lewis, Zalesnick, entre otros)
11. ☐ Teoría Clásica (Énfasis en las tareas y en la estructura organizacional. Enfoque en la organización formal. Figuras principales: Taylor, Fayol, Gantt, Emerson, entre otros)
12. ☐ Escuela de la administración científica (Énfasis en las tareas y la aplicación de los métodos científicos como la observación y la medición a los problemas de la administración. Figuras principales: Taylor, Barth, Gantt, Emerson, Gilbreth)
13. ☐ Otras teorías en construcción en el marco de Nuevos enfoques administrativos (Énfasis en el aprendizaje organizacional, la responsabilidad social empresarial, la mejora continua, equipos de alto desempeño, benchmarking, reingeniería o rediseño de procesos, entre otros)
14. ☐ Todas las opciones mencionadas
15. ☐ Ninguna de las opciones mencionadas

Por favor, no deje preguntas obligatorias (marcadas con asterisco) sin contestar, recuerde que lo importante es su opinión franca y completa. ¡Muchas gracias por su tiempo!

???es.preview.footer.free???

APÉNDICE B. Modelo de nota presentada a los participantes de la prueba piloto

Estimada/o:

Somos Nadia Meyer y Noelia Saldaño, alumnas de la escuela de Bibliotecología de la Universidad Nacional de Córdoba. Nos encontramos actualmente en la etapa de realización de una prueba piloto de la encuesta para nuestro trabajo final titulado: "Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba" para optar por el título de grado de Lic. en Bibliotecología y Documentación de la UNC, bajo la dirección de la Lic. Marcela Verde.

En nuestro trabajo de investigación, abordamos el tema de los supuestos básicos administrativos subyacentes en la gestión de bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Pretendemos detectar a través de entrevistas a directores de estos centros qué teorías o enfoques administrativos imperan en la gestión de las bibliotecas.

Ha sido seleccionado/a para llevar a cabo la prueba piloto de la encuesta por alguna de las siguientes razones:

- a. tener un cargo directivo en bibliotecas universitarias no pertenecientes a la ciudad de Córdoba
- b. ser ex-directivo de bibliotecas universitarias
- c. ser referente en el campo de la gestión de bibliotecas

Adjuntamos el link con la prueba piloto de la encuesta a realizar, de carácter anónimo:

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=vBD7l0cTju8=>

Toda sugerencia y observación será bien recibida.

Agradecemos profundamente su tiempo y esperamos contar con su colaboración.

¡Muchas gracias!

Nadia y Noelia

APÉNDICE C. Modelo de nota presentada a los directivos y/o responsables de las bibliotecas

Estimada/o _____:

Nos dirigimos a Ud. como alumnas de la escuela de Bibliotecología de la Universidad Nacional de Córdoba, nuestros nombres son Nadia Meyer y Noelia Saldaño. Nos encontramos actualmente en la etapa de realización de la encuesta para nuestro trabajo final titulado: "Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba" para optar por el título de grado de Lic. en Bibliotecología y Documentación de la UNC, bajo la dirección de la Lic. Marcela Verde.

En nuestro trabajo de investigación, abordamos el tema de los supuestos básicos administrativos subyacentes en la gestión de bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Pretendemos detectar a través de entrevistas a directores de estos centros qué teorías o enfoques administrativos imperan en la gestión de las bibliotecas. Por tal motivo le solicitamos su colaboración en el llenado de la [encuesta](#) que encontrará en el siguiente link:

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=IegFedV4joA=>

Dicha encuesta es de carácter anónimo, asimismo sería de gran ayuda que una vez completada la misma, nos lo haga saber respondiendo el presente mail. Caso contrario, podemos coordinar si lo prefiere fecha y horario para la realización de la encuesta impresa de modo presencial, teniendo en cuenta sus tiempos.

El plazo límite estipulado para responder la encuesta electrónica es el 02/05/2016 (15 días a partir del envío del presente correo electrónico).

Agradecemos profundamente su tiempo y esperamos contar con su colaboración.

¡Muchas gracias!

Noelia Saldaño y Nadia Meyer

APÉNDICE D. Listado de bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
1	Instituto Universitario Aeronáutico	Biblioteca	Bib. Sonia Carolina Llanos	Avda. Fuerza Aérea Km. 6500 5022 Córdoba	0351-443- 5058	biblioteca@iua.edu.ar cllanos@iua.edu.ar
2	Universidad Blas Pascal	Biblioteca Campus	Bib. Silvina Aimeri	Av. Donato Alvarez 380 5147 Argüello Córdoba	0351-414- 4444 int. 3160	biblioteca@ubp.edu.ar saimeri@ubp.edu.ar
		Biblioteca Sede Centro		Lima 363 5000 Córdoba	0351-414- 4555 int. 13163	biblioteca-centro@ubp.edu.ar
3	Universidad Católica de Córdoba	Sistema de Bibliotecas Biblioteca Jean Sonet S.J. (Campus)	Mg. Sandra Gisela Martín	Avenida Armada Argentina 3555	0351-493- 8090/91 (Dirección)	bibdir@uccor.edu.ar
		Sistema de Bibliotecas Biblioteca Dr. Gustavo Ortiz (Sede Trejo)		Obispo Trejo 323 5000 Córdoba		
		Sistema de Bibliotecas Biblioteca Medicina		Jacinto Ríos 571		

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
4	Universidad Empresarial Siglo 21	Biblioteca Eduardo Mundet	Soledad Vivas	Av. Monseñor Pablo Cabrera Km 8 1/2. frente al aeropuerto 5000 Córdoba	0351 4757512	soledad.vivas@ues21.edu.ar
5	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "José María Aricó"	Bib. Emiliano Conill	Obispo Trejo 242 - Primer Piso 5000 Córdoba	0351-433- 2072	econill@unc.edu.ar
6	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca Mayor	Lic. Gabriela Cuozzo	Obispo Trejo 242 - Primero Piso 5000 Córdoba	0351-433- 1072	gcuzzo@bmavor.unc.edu.ar
7	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Lic. Víctor Guzmán". Escuela de Trabajo Social. Facultad de Ciencias Sociales	Bib. Elsa Roqué Martínez	Valparaíso S/N- Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-4334262 interno 120	biblioteca@ets.unc.edu.ar

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
8	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Mario Fernández Ordoñez". Sede Centro. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño	Arq. Silvia Arévalo	Av. Vélez Sársfield 264 5000 Córdoba	0351- 4332091/ 96 interno 114 (Dirección)	faudbiblioteca@gmail.com siarevalo@gmail.com
		Biblioteca de la Escuela de Graduados. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño ²		Av. Vélez Sársfield 264 5000 Córdoba		
		Biblioteca "Mario Fernández Ordoñez". Sede Ciudad Universitaria. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño		Av. Haya de la Torre s/n 5000 Córdoba		
		Biblioteca. Centro de Investigaciones Acústicas y Luminotécnicas, CIAL. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño ³		Pabellón México Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-4333037	cial.unc@gmail.com

² A partir del día 23/03/2012, por Resolución N° 110/12, pasó a depender funcionalmente de la Biblioteca "Mario Fernández Ordoñez".

³ Funcionó como biblioteca hasta que pasó a la órbita de la FAUD (1985). Los préstamos se gestionan desde la Biblioteca "Mario Fernando Ordoñez".

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
9	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Manuel Belgrano". Facultad de Ciencias Económicas	Bib. Lucas Yrusta	Av. Valparaíso s/n. Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-4437300 interno 48517	lucasyrusta@gmail.com
10	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Prof. Dr. Ricardo Luti". Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (Sede Centro)	Bib. María Silvia Vercellone	Av. Vélez Sársfield 299 - 3° piso 5000 Córdoba	0351-433- 2107	bibliocentro@fn.uncor.edu mariasilvia4@yahoo.com
11	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Ing. Manuel E. Rio - Ing. Luis Achával. Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (Sede Ciudad Universitaria)	Bib. Silvia Jalile	Av. Vélez Sársfield 1611 Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-433- 4407 interno 213 / 214	sialile@efn.uncor.edu bibliofn@unc.edu.ar biblio@efn.uncor.edu
12	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Prof. Dr. Juan Martín Allende". Facultad de Ciencias Médicas	Bib. Claudia Méndez (directora interina)	Pabellón Argentina - 3° piso Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	Tel – Fax: 0351-4333025	cmendez@biomed.fcm.unc.edu.ar
13	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Dr. Aníbal Sanguinetti". Facultad de Ciencias Químicas	Bib. Rosa Arroyo Passera	Av. Medina Allende y Haya de la Torre s/n Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351- 5353872 interno 3129	biblioteca@fca.unc.edu.ar

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
14	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Elma Kohlmeyer de Estrabou". Facultad de Filosofía y Humanidades	Lic. Alicia Centeno	Pabellón Agustín Tosco Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-433-4196 int.125	acenteno@ffvh.unc.edu.ar
15	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Ing. Agr. Moisés Farber". Facultad de Ciencias Agropecuarias	Bib. María Andrea Capdevila	Av. Valparaíso s/n Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-433-4103- 4116 int. 108	acapdevi@agro.unc.edu.ar biblio@agro.unc.edu.ar
16	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Facultad de Odontología. Facultad de Ciencias Médicas	Bib. Susana Clara López	Pabellón Argentina s/n Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-433-3032/33 int.160	sclara@odo.unc.edu.ar biblioteca@odontologia.unc.edu.ar
17	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Daniel Oscar Sonzini". Facultad de Matemática, Astronomía, Física y Computación	Victoria Paganini	Av. Haya de la Torre y Medina Allende s/n Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-433-4052 int. 127	paganini@famaf.unc.edu.ar biblio@famaf.unc.edu.ar
18	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Observatorio Astronómico	Bib. Verónica Lencinas	Laprida 854 5000 Córdoba	0351-433-1064	lencinas@oac.uncor.edu
19	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Prof. Dr. Ricardo C. Núñez". Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	Ab. Marta Cáceres	Obispo Trejo 242 - Primer piso 5000 Córdoba	0351-4332057/58/60/66	biblioteca@derecho.unc.edu.ar

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
20	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Escuela de Ciencias de la Información	Sra. Sara Fernández	Av. Valparaíso s/n Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-4334160 interno 122	biblioteca@eci.unc.edu.ar
21	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Escuela de Artes. Facultad de Artes	Bib. Adriana Ocampo	Planta Alta del Pabellón Sepia Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-5353630 interno 56223	adrianamocampo@hotmail.com bartes@ffvh.unc.edu.ar
22	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "María A. Suárez de Hunicken". Escuela de Enfermería. Facultad de Ciencias Médicas	Bib. Stella Maris Barbeito	Av. Haya de la Torre s/n Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-433- 4028	Stella_Barbeito@yahoo.com
23	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Emile Gouiran". Facultad de Lenguas	Bib. Mariza Grimaldi	(Avda. Valparaíso S/N) Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351- 434- 3214/17 interno 66	direccion.biblioteca@fl.unc.edu.ar biblioteca@fl.unc.edu.ar
24	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca "Alfredo Ruibal". Colegio Nacional de Monserrat	Bib. Belén Ledesma	Obispo Trejo 284 5000 Córdoba	0351-433- 2079 int.104	biblioteca@cnm.unc.edu.ar

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
25	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca “Gladys Moreta”. Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano	María Eloísa Guallanes (Turno mañana) Rosa del Valle Gigena (Turno tarde-noche)	La Rioja 1450 5000 Córdoba	0351- 4337040/45 – int. 234	nelly-biblio@mb.unc.edu.ar biblioteca@mb.unc.edu.ar
26	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Centro de Zoología Aplicada. Facultad de Ciencias Exactas. Físicas y Naturales	Bióloga Maria Eugenia Lascano	Rondeau 798 Jardín Zoológico 5000 Córdoba	0351-433- 2054 int. 102	bibliocza@fcefvn.unc.edu.ar eugenia.lascano.916@unc.edu.ar
27	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Laboratoria de Hemoderivados	Lic. Daniel Giacomino	Pabellón de Hemoderivados Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351- 4334122/23	laboratorio@hemo.unc.edu.ar
28	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Museo Botánico Córdoba. Facultad de Ciencias Exactas. Físicas y Naturales	Bib. Miriam Cuasolo	Av. Vélez Sársfield 299. 2º piso 5000 Córdoba	0351-433- 1056	biblio@imbiv.unc.edu.ar

No.	UNIVERSIDAD	BIBLIOTECA	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN / JEFE DE BIBLIOTECA	DOMICILIO	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
29	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Escuela de Nutrición. Facultad de Ciencias Médicas	Bib. Liliana Corradini	Enrique Barros s/n Pabellón Chile Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-5353687 interno 20453	biblioteca- nutricion@fcm.unc.edu.ar
30	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Escuela de Fonoaudiología. Facultad de Ciencias Médicas	Sin datos	Av. Haya de la Torre s/n Pabellón Argentina Ciudad Universitaria 5000 Córdoba	0351-433- 3026	eimaita@hotmail.com
31	Universidad Nacional de Córdoba	Biblioteca. Museo de Antropología	Prof. Bib. Silvia Mateo	Hipólito Yrigoyen 174. 1º piso 5000 Córdoba	0351-4331058 interno 112	bibliomuseo@ffvh.unc.edu.ar
32	Universidad Nacional de Córdoba	Centro de Documentación de la Escuela de Salud Pública. Facultad de Ciencias Médicas	Prof. Mg. María Cristina Cometto	Enrique Barros esq. Enfermera Gordillo Gómez	(351) 4334042	macrico55@gmail.com saludpublica@fcm.unc.edu.ar
33	Universidad Tecnológica Nacional, Regional Córdoba	Biblioteca	Bib. Cristina Castro	Marcelo López esq. Cruz Roja Argentina 5000 Córdoba	0351-468- 4006/4215/43 17 int. 128-40 (54) 5986028 interno 7	biblioteca@sa.frc.utn.edu.ar ccastro@sa.frc.utn.edu.ar

APÉNDICE E. Teorías, movimientos o escuelas administrativas aplicadas por los responsables y/o directivos de bibliotecas

<i>Teorías, movimientos o escuelas administrativas aplicadas por los responsables y/o directivos de bibliotecas</i>					
Enfoques	Teorías y movimientos	Categorías	Frecuencia	%	% por enfoque
Nuevos enfoques		Responsabilidad social ^a	5	33.33	36.00
		Benchmarking ^b	6	40.00	
		Reingeniería o rediseño de procesos ^c	7	46.67	
		Cuadro de mando integral ^d	5	33.33	
		Sistema de gestión de la calidad ^e	4	26.67	
Enfoque situacional	Teoría situacional o contingencial	Estructura organizacional: Adhocracia ^f	5	33.33	55.00
		Enfasis en el ambiente ^g	7	46.67	
		Variables externas e internas: ambiente y tecnología ^h	13	86.67	
		Clima Organizacional ⁱ	8	53.33	
Enfoque sistémico	Teoría matemática	Enfasis en el proceso de decisiones ^g	1	6.67	31.40
		Utilización de modelos matemáticos ^j	0	0.00	

Teorías, movimientos o escuelas administrativas aplicadas por los responsables y/o directivos de bibliotecas

Enfoques	Teorías y movimientos	Categorías	Frecuencia	%	% por enfoque
		Planeación y control de los recursos humanos ^k	7	46.67	
		Utilización de técnicas de Investigación Operativa –IO- (teoría de los juegos, teoría de las colas, teoría de los grafos, programación lineal, probabilidad y estadística, programación dinámica, calidad total.) ^l	7	46.67	
		Indicadores de desempeño ^m	10	66.67	
	Teoría de sistemas	Énfasis en la organización como sistema ^g	8	53.33	
		Organigrama por sistemas ⁿ	0	0.00	
Enfoque del comportamiento	Desarrollo Organizacional	Énfasis en el cambio ^g	7	46.67	67.46
		Clima organizacional ^o	8	53.33	
		Proceso de cambio organizacional planeado ^p	11	73.33	

Teorías, movimientos o escuelas administrativas aplicadas por los responsables y/o directivos de bibliotecas

Enfoques	Teorías y movimientos	Categorías	Frecuencia	%	% por enfoque
	Teoría del comportamiento o conductual	Educación (para adaptar al individuo a los nuevos requerimientos de la organización) ^q	10	90.91	
		Motivación humana ^r	12	80.00	
		Necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización) ^s	15	100	
		Estilos de administración – teorías X/Y ^t	11	73.33	
		Enfasis en la persona (administrativa y capaz de tomar decisiones) ^g	7	46.67	
Enfoque estructuralista	Modelo Burocrático	Carácter legal de normas y reglamentos ^u	10	66.67	36.66
		Enfasis en la previsibilidad de funcionamiento ^g	3	20.00	
		Rutinas y procedimientos estandarizados ^v	6	54.55	
		Estructura organizacional: Burocracia ^w	2	13.33	

Teorías, movimientos o escuelas administrativas aplicadas por los responsables y/o directivos de bibliotecas

Enfoques	Teorías y movimientos	Categorías	Frecuencia	%	% por enfoque
	Teoría estructuralista	Énfasis en la estructura de la organización total ^g	8	53.33	
		Incentivos mixtos ^x	4	26.67	
Enfoque neoclásico	Administración por objetivos	Énfasis en los resultados y objetivos (fines) ^g	5	33.33	42.22
		Incentivos por logros y resultados ^x	2	13.33	
		Organización articulada por objetivos ^y	2	13.33	
	Teoría neoclásica	División del trabajo: institucional, intermedio y operativo ^z	15	100	
		Énfasis en el “proceso administrativo” (planear, organizar, dirigir y controlar) ^g	1	6.67	
		Funciones del administrador: proceso administrativo ^{aa}	13	86.67	
Enfoque humanista	Teoría de las relaciones humanas	Énfasis en las personas y en los aspectos emocionales ^g	7	46.67	56.00

<i>Teorías, movimientos o escuelas administrativas aplicadas por los responsables y/o directivos de bibliotecas</i>					
Enfoques	Teorías y movimientos	Categorías	Frecuencia	%	% por enfoque
		Incentivos o recompensas sociales ^x	0	0.00	
		Necesidades humanas ^s	15	100	
		Moral y clima organizacional ^{bb}	8	53.33	
		Motivación humana ^f	12	80.00	
Enfoque clásico	Teoría clásica	Organigrama por funciones ^{cc}	8	53.33	30.47
		Énfasis en la estructura (organigrama) ^g	2	13.33	
		Funciones del administrador (planificar, organizar, dirigir y controlar) ^{aa}	13	86.67	
	Administración científica	Procedimientos e instructivos: determinados por tiempos y movimientos ^v	0	0.00	
		Organigrama por procedimientos o tareas ^y	3	20.00	
		Énfasis en las tareas ^g	5	33.33	
		Incentivos económicos ^x	1	6.67	

^aTabla 9. ^bTabla 11. ^cTabla 13. ^dTabla 15. ^eTabla 14. ^fTabla 16. ^gTabla 8. ^hTabla 17. ⁱTabla 18. ^jTabla 20.

^kTabla 21. ^lTabla 25. ^mTabla 23. ⁿTabla 27. ^oTabla 18. ^pTabla 28 Los datos de esta variable se tomaron restando al total de respuestas (15), los 4 que indicaron la opción "No realizó ni tiene previsto realizar procesos de cambio organizacional". ^qTabla 29. ^rTabla 31 y Tabla 32. Los datos de esta variable se tomaron

considerando el valor más alto del total de quienes respondieron la encuesta que aplicaron factores motivacionales. ^sTabla 30. Los datos de esta variable se tomaron considerando el valor más alto del total de quienes respondieron la encuesta que contemplaron al menos una de las necesidades humanas. ^tTabla 34. Los datos de esta variable se tomaron considerando el valor más alto del total de las personas que respondieron la encuesta que indicaron que su estilo de conducción se aproxima a alguna de las categorías propuestas por Mc Gregor. ^uTabla 38. ^vTabla 40. ^wTabla 16. ^xTabla 33. ^yTabla 27. ^zTabla 36. Los datos de esta variable se tomaron considerando el total de las personas que respondieron la encuesta que indicaron el nivel institucional al que pertenecen respecto a la organización macro. ^{aa}Tabla 35. Los datos de esta variable se tomaron considerando a quienes indicaron como funciones del administrador la opción “Todas” (planificar, organizar, dirigir y controlar). ^{bb}Tabla 18. ^{cc}Tabla 27

Escuela de
Bibliotecología



400 AÑOS
UNC | Universidad
Nacional de Córdoba



FFyH
Facultad de Filosofía
y Humanidades



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

**Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Filosofía y Humanidades
Escuela de Bibliotecología**

Anteproyecto de Trabajo Final

“Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba”.

Directora:
Lic. Marcela Verde

Alumnas:
Nancy Nadia Meyer-Tissera
Noelia Teresita Saldaño

Córdoba, Argentina – Marzo 2015

Análisis de los supuestos teóricos administrativos subyacentes en la gestión de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen técnicas desarrolladas por la ciencia de la administración que permiten a las empresas la gestión eficiente de sus recursos. Al hablar de empresas entendidas como organizaciones, según su finalidad podemos clasificarlas en lucrativas y no lucrativas. En las empresas con ánimo de lucro los administradores orientan toda su labor a acrecentar las ventas y por lo tanto a conseguir y aumentar las ganancias. Pero ¿cuál es la situación en las organizaciones sin ánimo de lucro?. Estas entidades no obtienen sus recursos de la venta de sus productos o servicios, sus clientes o usuarios no pagan por los servicios que estas instituciones les ofrecen. Por esta misma razón Drucker (2001) afirmó que la necesidad de gerenciar a las instituciones sin fines de lucro es mayor, para poder enfocarse en el cumplimiento de su misión. Es precisamente en este segundo grupo donde podemos ubicar a las bibliotecas que independientemente de su categorización (sean universitarias, públicas, populares, etc.) son consideradas organizaciones no lucrativas.

Considerando lo planteado, es que surge el tema de investigación de este trabajo: la necesidad de indagar sobre los supuestos teóricos administrativos que en la actualidad imperan en la gestión de las bibliotecas. Para hacer más específica esta investigación se puntualizó en las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba.

Al hablar de supuestos teóricos se hace referencia a representaciones y concepciones que están presentes en las formas de pensar, actuar y administrar estos centros. Estas concepciones pueden hacer referencia a enfoques, teorías o principios administrativos, entendidos como esquemas o modelos subyacentes en los niveles jerárquicos superiores de una biblioteca.

La administración es *“una de las actividades más importantes del hombre y es la forma de coordinar los distintos esfuerzos individuales”* (Melnik y Pereira, 2006, p. 30). Se la puede definir como: *“el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”* (Chiavenato, 2006, p. 20). Otro término frecuentemente utilizado en este ámbito es el de gestión, definido por el Diccionario de la Real Academia Española como *“acción y efecto de administrar”* o también como *“el conjunto de proposiciones teóricas que explica el uso de unas reglas, procedimientos y modos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr los objetivos de la empresa”* (Melnik y Pereira, 2006, p. 30). Díez Carrera (2002, p. 31) menciona que: *“...al igual que en el mundo económico, se utilizan indistintamente las expresiones administración y gestión; incluso en inglés unos hablan de library administration y otros de library management, aunque se refieran a lo mismo.”* Ambos términos, tanto administración como gestión se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar. La diferencia está en que el primer término tiene un enfoque operativo y abarca todas las áreas de la organización, mientras que la gestión, se desarrolla a nivel estratégico o directivo. Es por ello que *“un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales y de información con el objetivo de alcanzar las metas de la organización”* (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 7), y es común emplear el término alta gerencia para referirse al gerente y otros directivos. El término administración está fuertemente vinculado al gerenciamiento de empresas y ha permitido el desarrollo de teorías que serán revisadas en este trabajo.

La novedad de este proyecto radica en que no se han registrado hasta la fecha investigaciones similares en el ámbito de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba. Tampoco se han localizado estudios sobre la temática a nivel nacional. Sin embargo, es posible mencionar como antecedente a De Gennaro (1983) quien desde su experiencia como director del sistema de bibliotecas de la Universidad de Pensilvania, profesor y

estudiante, expresó su convencimiento de que ni las escuelas de negocios ni las escuelas de bibliotecología pueden enseñar realmente cómo ser administradores, sino que sólo pueden y deben transmitir a sus estudiantes la riqueza de las teorías y modelos de gestión con sus técnicas y herramientas. Empero, considera difícil aplicar las teorías a la práctica del trabajo diario, y que éstas en las bibliotecas se utilizan de manera acotada, principalmente desde los puestos jerárquicos. Enfatiza además, por sobre la aplicación de teorías administrativas, la importancia del buen juicio y el sentido común en los responsables de la gestión y las características personales que debe poseer el buen administrador: integridad de carácter, coraje y visión. Amaru Maximiano (1995, p. 3) realizó un estudio experimental acerca de los modelos administrativos tradicionales en los que se basa la comprensión del papel gerencial a partir de encuestas a gerentes en actividad. En ellas, se indagaba a partir de una lista de 23 tareas con una escala de Likert, cuáles consideraba el entrevistado que correspondían en menor a mayor grado a las actividades propias del responsable de gestión o gerente. Las encuestas fueron realizadas a 26 directores y gerentes financieros, en su mayoría de grandes corporaciones internacionales con sede en Brasil. El estudio concluye en que no es suficiente indagar sobre las actividades para comprender todos los aspectos más importantes del papel del administrador, sino que es preciso profundizar en las habilidades para el desempeño del papel gerencial y sus motivaciones. En cuanto a estudios sobre la formación bibliotecaria, se puede citar el ensayo de Yulán (2012), quien indagó acerca de la formación bibliotecológica, particularmente la del bibliotecario educativo y la interpela con los matices diferenciadores entre su perfil profesional con el del bibliotecario academicista o universitario.

Este estudio intenta dar una imagen panorámica de la perspectiva teórica de la administración bibliotecaria, mientras que los trabajos finales de grado y tesis desarrollados hasta el momento tratan la administración de bibliotecas de modo fragmentado centrándose en aspectos técnicos. Citando a Péon Pérez y Medina Encina (1994, p. 11) *“Debemos contemplar las bibliotecas no solo como centros donde se realizan trabajos de procesos técnicos o referencia de las colecciones de materiales que albergan, sino también como unidades de producción que gestionan un personal y realizan actividades de tipo económico.”*

El hecho de que se limitara el objeto de estudio a los supuestos teóricos subyacentes en la gestión de bibliotecas universitarias es debido a que éstas, en su mayoría, poseen una estructura, recursos y una envergadura que requiere y justifica una correcta administración basada en teorías fundadas. Pues, a pesar de no tener fines de lucro alguien debe gestionar cada uno de sus recursos, sean éstos humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc. y por lo tanto ameritan ser administradas con algún fundamento teórico sistemáticamente definido por sus profesionales a cargo.

Otro aspecto es la delimitación espacial, la cual restringe el estudio a las bibliotecas universitarias ubicadas en el radio de la ciudad de Córdoba. Esta delimitación se realizó con el objetivo de restringir el universo de las bibliotecas universitarias a una unidad de estudio específica para su análisis. Quedan así afectadas las bibliotecas de las siguientes instituciones:

- Instituto Universitario Aeronáutico
- Universidad Blas Pascal
- Universidad Católica de Córdoba
- Universidad Nacional de Córdoba
- Universidad Empresarial Siglo XXI
- Universidad Tecnológica Nacional

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como mencionan Melnik y Pereira (2006, p. 31) “*la biblioteca moderna en su carácter de empresa compleja, ha tomado de la escuela de Henry Fayol las técnicas de administración*”. Los interrogantes que se plantean en este trabajo giran en torno a una cuestión fundamental: ¿Qué tipo de administración adoptan las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba? A raíz de esta consigna se desprenden otras cuestiones: ¿Existen corrientes teóricas diferentes que subyacen a las técnicas administrativas que permiten gestionar una biblioteca? ¿Los profesionales bibliotecarios están preparados para asumir la gestión de estas unidades de información? ¿Coexisten diferentes perspectivas teóricas en los modos de gestión de bibliotecas universitarias?

Las bibliotecas y centros de información son organizaciones que ameritan profesionales preparados para cubrir no sólo trabajos orientados a aspectos técnicos, bibliográficos, sino también abocados a una correcta gestión de sus recursos. Como afirman Peón Pérez y Medina Encina (1994) “*Debemos asumir plenamente los restantes procesos de gestión de personal, de asignación, de distribución de recursos [...] mediante un grado de conocimiento de las nociones y mecanismos operativos, tanto de tipo administrativo y general, como del conocimiento teórico de los grandes principios y definiciones de tipo administrativo y económico.*” (p. 17). Es importante considerar que los recursos informativos, documentales y tecnológicos que atesora una biblioteca implican grandes inversiones de las instituciones de las que dependen, una eficiente administración de esos recursos redundará en un uso intensivo de los mismos, que amortiza su costo, y alienta mayores inversiones, más allá de los beneficios que reciben los usuarios.

MARCO TEÓRICO

Desde el campo de la bibliotecología las investigaciones llevadas a cabo sobre esta temática son escasas. La administración general de las bibliotecas como objeto de estudio no es un tema recurrente, de hecho no se registran trabajos en el catálogo de la Biblioteca Central Elma Kohlmeyer de Estrabou concernientes a esquemas o modelos administrativos aplicados a bibliotecas. Sin embargo, en los últimos años se presentaron en la escuela Bibliotecología de la FFyH de la U.N.C. trabajos de tesis de grado que abordan el tema de los recursos humanos. Una de ellas indaga sobre la gestión del factor humano, la estructura organizacional y la descripción de puestos de trabajo en las bibliotecas de la Universidad Nacional de Córdoba (Elizondo y Arduso, 2003).

Para desarrollar la presente investigación se tomarán como base las escuelas administrativas analizadas por Idalberto Chiavenato en su libro “Introducción a la teoría general de la administración”. El autor esquematiza las diferentes teorías administrativas concebidas hasta el momento. Los diferentes enfoques, sus principales representantes, los principios postulados por cada teoría, sus aspectos positivos y sus críticas substanciales.

Uno de los trabajos más significativos sobre la utilización de sistemas administrativos, fue la investigación desarrollada por Rensis Likert en 1932, que le permitió establecer una escala hoy conocida como la Escala de Likert. El autor establece cuatro sistemas administrativos definidos por cuatro variables (proceso decisorio, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistema de recompensas y sanciones) y el cuestionario presenta un perfil organizacional que posiciona a la organización según el sistema predominante. Estas investigaciones fueron realizadas en el marco de la Teoría del Comportamiento.

Supuestos básicos subyacentes: Conceptos tomados de la sociología, desarrollados por Alvin Gouldner (1979) los define como los postulados “invisibles” que no están expresamente formulados en una teoría, que complementan a los supuestos conocidos de manera explícita y están implicados en ella, influyéndola de

principio a fin. Los supuestos básicos pueden ser referidos a creencias generales, o restringidos en su aplicación a los miembros de un ámbito en particular. En otras palabras son creencias, juicios de valor y afirmaciones acerca de la realidad. Son básicos porque se refieren a los orígenes profundos de las teorías; y subyacentes porque no se formulan explícitamente en una teoría o investigación llevada a cabo.

Bibliotecas universitarias: *“Una biblioteca o sistema de éstas, establecida, mantenida y administrada por una universidad, para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios”* (López Yépes, 2004, p. 209). Se tendrán en cuenta las 34 Bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba incluyendo sus sedes. Se trata de 26 bibliotecas de universidades públicas, de las cuales 25 dependen de la Universidad Nacional de Córdoba y están ubicadas físicamente de acuerdo a las diferentes unidades académicas y centros de investigación a las que pertenecen y 1 corresponde a la Universidad Tecnológica Nacional. Las bibliotecas privadas son 4 y pertenecen al Instituto Universitario Aeronáutico, la Universidad Blas Pascal, la Universidad Católica de Córdoba y la Universidad Empresarial Siglo XXI.

Formación del bibliotecario: la Universidad Nacional de Córdoba dicta la carrera de grado de licenciatura en Bibliotecología y Documentación (aprobada por RES. HCS. 219/95). Está enmarcada dentro de la Facultad de Filosofía y Humanidades. Su cursado está estipulado en 5 años con un título intermedio de Bibliotecólogo que se otorga al finalizar el cursado del 3º año. En los tres primeros años de la carrera se forma al futuro profesional con una orientación a la carga y registro de información en sistemas integrados y utilización de bases de datos, búsqueda de información, y cultura general. Durante el 1º y 2º año de la carrera el alumno debe cursar las materias “Administración de los Recursos y Servicios de Información I y II”. Ambas materias con un cronograma anual introducen al alumno en el pensamiento administrativo y buscan desarrollar técnicas para una administración estratégica y planificada. En los 2 últimos años, con los cuales se alcanza el título de licenciado, a demás de introducir al alumno en la investigación se dictan materias que refuerzan lo aprendido de administración en los primeros años aportando al alumno herramientas administrativas útiles en la gestión. Estas materias son “Planeamiento Archivístico” que actualmente se cursa en la Escuela de Archivología de la U.N.C., “Gestión de los sistemas y servicios de información” y “Sistemas y redes de información”. Cabe destacar que el título de pre-grado es el alcanzado por la mayoría de los profesionales que se desempeñan trabajando actualmente en bibliotecas dependientes de la Universidad Nacional de Córdoba, como lo mencionan los estudios de Pineda (2002, p. 5) y Cortés y Dugatto (2010, p. 63).

En cuanto a su formación de grado por parte de la Escuela de Bibliotecología de la U.N.C., en los programas revisados de distintas asignaturas se observa que los conocimientos respecto a teorías administrativas y a herramientas útiles en la gestión se imparten. Esto a su vez se refuerza con formación profesional continua que puedan adquirir los distintos directivos.

HIPÓTESIS

Los profesionales bibliotecólogos que dirigen las distintas bibliotecas universitarias que estudiaremos sostienen fundamentos teóricos diferentes y en algunos casos tan naturalizados que tienen dificultad para atribuir a autores sus creencias y prácticas en las maneras de efectuar tareas de gestión. Esto lleva a suponer que dichos administradores, teniendo en cuenta la organización y la estructura en la que se hallan, adoptan diferentes posturas administrativas, ya sean algunas corrientes teóricas bien definidas, principios dentro de cada corriente o herramientas que le permiten llevar a cabo una administración fundamentada que les resulta la más apropiada para ese centro.

Nuestra tarea será identificar qué corrientes, herramientas, instrumentos son de la preferencia de cada administrador y constatar si se basan en teorías y prácticas identificadas con algún autor/res/ras.

DISEÑO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL

- ◆ Detectar los supuestos de las teorías administrativas subyacentes en la administración o gestión de las bibliotecas universitarias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la aplicación de teorías administrativas en la gestión bibliotecaria a través de la compilación de autores en una primera fase de lectura.
- Establecer la formación en administración y gestión obtenida por los directores y/o responsables de bibliotecas.
- Relacionar el sistema de gestión de las bibliotecas con las distintas teorías del pensamiento administrativo.

METODOLOGÍA

Este es un estudio con un enfoque cualitativo y exploratorio, de tipo teórico y analítico de diferentes bibliotecas, sobre la fundamentación y el modo de aplicación de la administración, teniendo en cuenta los distintos contextos disciplinares y académicos y la perspectiva de los actores que las integran.

1) Mediante un estudio teórico de compulsión bibliográfica y análisis de los enfoques de los autores referentes a las temáticas de: ciencia de la administración y la administración de bibliotecas, a los fines de detectar los supuestos subyacentes.

2) En un plano paralelo, se desarrollará un estudio exploratorio de campo, extrayendo los datos de forma directa de la realidad, por medio de entrevistas y/o cuestionarios.

La población de estudio se delimitó a la ciudad de Córdoba. Se considerarán las bibliotecas de universidades privadas y públicas. En su conjunto suman un total de 34 centros de información incluyendo sus sedes¹ en los que serán entrevistados los directivos o el personal responsable a cargo y el equipo de apoyo a la gestión. Se relevarán las bibliotecas y sus respectivas sedes cuando se constate que funcionan de modo independiente en sus decisiones administrativas y cuenten con un directivo a cargo.

¹ UNC: 25 bibliotecas / UCC: Sistema de Bibliotecas conformada por 3 sedes / UBP: 1 Biblioteca conformada por 2 sedes / UES XXI: 1 Biblioteca conformada por 2 sedes / UTN: 1 Biblioteca / IUA: 1 Biblioteca.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividad	Mes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compulsa Bibliográfica										
Análisis de la información teórica										
Recolección de información (encuestas al personal directivo o responsable de bibliotecas)										
Procesamiento de información										
Análisis de los resultados										
Elaboración de conclusiones										
Revisión final del informe de Investigación										

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE SÁDABA, Alfredo; CASTILLO CLAVERO, Ana María; DOLORES Y TOUS, Zamora (1999). *Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

AMARU MAXIMIANO, Antonio (1995). Estudio do papel gerencial. En *XXX Assembléia do CLADEA Administração de Serviços* (pp. 3-7). Sao Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Sao Paulo.

BRYSON, Jo (1992). *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*, Madrid: Pirámide.

BUTTERFIELD, Anthony; FARRYS, George (1978). *O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil*. *Revista de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas*, 7(3), 19-31. Recuperado de www.spell.org.br/documentos/download/15798

CAGNOLI, Roberto (1996). *Administración de bibliotecas: planeamiento y control*. Buenos Aires: EB Publicaciones.

CHIAVENATO, Adalberto (2013). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a. ed.). Buenos Aires: McGraw-Hill.

CORTÉS, María Belén; DUGATTO, Viviana Patricia (2010). *Estereotipos del profesional bibliotecólogo/a en la Universidad Nacional de Córdoba*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11086/486>

DE GENNARO, Richard (1983). Theory vs. practice in library management. *Library journal*, (July), 1318-1321. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/9722/2/A13.pdf>

DÍEZ CARRERA, Carmen (2002). *Administración de las unidades informativas: concepto e historia*. Asturias: Trea.

DRUCKER, Peter (2001). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.

ELIZONDO, Elida; ARDUSSO, Nazarena (2003). *Los Recursos Humanos en Bibliotecas de la Universidad Nacional de Córdoba: estructura y modelo de gestión: estudio de casos*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Córdoba). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11086/1249>

GOULDNER, Alvin (1979). *La crisis de la sociología occidental*. Buenos Aires: Amarrortu.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E.; SLOCUM, John (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

HERMIDA, Jorge; SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo (1993). *Administración & Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. (Caps. III; IV; VIII).

LÓPEZ YÉPES, José (2004). Bibliotecas universitarias. En: *Diccionario enciclopédico de ciencias de la documentación* (p. 209) Madrid: Síntesis.

MARTÍN, Sandra Gisela. (2012). Las tesinas de licenciatura en bibliotecología y documentación de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina 1996-2012. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 35(3), 275-284. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/20062/>

MERLO VEGA, José Antonio (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas*, 49(2), 261-268

MELNIK, Diana; PEREIRA, María (2006). *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*, Buenos Aires: Alfagrama.

PINEDA, Juan Manuel (2000). *Realidad laboral de los bibliotecarios y bibliotecólogos egresados de la Escuela de Bibliotecología dependiente de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba*. (Tesis inédita de grado). Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Filosofía y Humanidades. Córdoba, Argentina.

PINEDA, Juan Manuel. (2002). Realidad laboral de los bibliotecarios y bibliotecólogos egresados de la Escuela de Bibliotecología, dependiente de la Facultad de Filosofía, de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. *Biblios: Revista Electrónica de Ciencias de la Información*, (12). Recuperado de <http://eprints.rclis.org/5490/>

PEÓN PÉREZ, Jaime; MEDINA ENCINA, Matilde (1994). *Principios para la organización de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: Anabad.

PYMM, Bob (2002). *Administración de bibliotecas*. Bogotá: Rojas Eberhard.

SÁNCHEZ AVILLANEDA, Ma. del Rosario (2004). La biblioteca como una organización que aprende. *Biblioteca Universitaria*, 7(2), 100-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28570203>

SOLIMINE, Giovanni; DI DOMENICO, Giovanni; PEREZ PELIDO, Margarita (2010). *Gestión y planificación de bibliotecas*. Buenos Aires: Alfagrama.

SUÁREZ, Francisco; ISUANI, Fernando (1998). *Innovación en las Organizaciones: una perspectiva comparada entre organizaciones públicas y privadas*. *Revista Nueva Época*, Segundo semestre (0). Buenos Aires: INAP.

UGAH, A.D.; UDOH, Uduakobong Oscar (2011). Personnel management theories and their implications for libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, (639). Recuperado de <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/639/>

VASCONCELOS DZIEKANIAK, Cibele. (2008). Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação. *Biblios : Revista Electrónica de Ciencias de la Información*, (31) 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16103104>

YULÁN, Sonia (2012). *Algunas reflexiones en torno a la formación bibliotecaria y en particular el caso del bibliotecario educativo*. Recuperado de <https://ansenuza.unc.edu.ar/comunidades/handle/11086.1/766>

Evaluación del Trabajo Final de Licenciatura de:

Saldaña, Noelia y Meyer Nancy

Tribunal evaluador: Prof^a. Nardi, Alejandra; Prof^a. Natalia Busso; Prof^a. Nidia Fernández

Junio de 2017

Tema: ANALISIS DE LOS SUPUESTOS TEÓRICOS ADMINISTRATIVOS SUBYACENTES EN LA GESTIÓN DE LAS BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA.

El tema es novedoso para la disciplina y su abordaje es exhaustivo y correcto. Exhibe desde la perspectiva del /los autores seleccionados -de una manera que revela una profunda lectura- el análisis y comparación entre las diferentes y variadas escuelas del pensamiento administrativo del siglo XX.

Se puede colegir que este trabajo contribuye a incrementar los aspectos teóricos y los fundamentos de la disciplina en materia de gestión (y su diferencia o no con la administración) de bibliotecas complementado con un trabajo de campo. Cimenta lo estudiado con técnicas de relevamiento aplicadas al personal directivo de las bibliotecas universitarias de la ciudad de Córdoba.

Por otra parte, el trabajo refleja la internalización de contenidos logrados en asignaturas propias de la carrera reconociéndose así la importancia y pertinencia del tema y no solo su novedad.

El Problema:

Está adecuadamente planteado para resolver las preguntas que se formulan. Las mismas requieren respuestas teóricas bajo lineamientos específicos, para los que recurren a autores relevantes. Las investigadoras muestran interés en conocer de forma exploratoria qué posiciones teóricas subyacen a las formas de administración de las bibliotecas universitarias por parte de los profesionales directivos y/o responsables de las mismas. Y también cómo lo ejercen, aplican o suponen que alguna teoría sostiene su forma de operar.

Los Objetivos están correctamente elaborados y logrados en este trabajo.

La Hipótesis es correcta al afirmar que supone que los bibliotecarios que trabajan en bibliotecas universitarias en Córdoba adoptan posturas administrativas según algunas de las corrientes teóricas que seleccionaron las autoras.

No obstante, se puede comprender que no siempre se es plenamente consciente de cuál es la posición de su preferencia, sino que, también la experiencia define modos de ejercer la gestión.

El Planteamiento Metodológico: consta de dos aspectos. Por un lado de una revisión bibliográfica que se aprecia exhaustiva, constituyendo en sí una investigación teórica. Y en

segundo lugar desarrolla un estudio de campo a través de algunas técnicas apropiadas de recolección de datos. Sin embargo creemos en este Tribunal, que el trabajo tiene una estrategia metodológica de tipo cualitativo, por lo cual no es necesaria una presentación estadística tan sistemática y extendida, ya que el universo está constituido por menos de 100 unidades.

Las categorías seleccionadas son adecuadas para las preguntas del cuestionario, aunque un poco dificultosas de responder para el común de los encuestados, ya que proceden de un profundo estudio del tema por parte de las autoras y no es el caso de los entrevistados, según este Tribunal considera.

Los Resultados:

Subrayan el carácter cualitativo del estudio ya que el porcentaje de respuestas es de menos de la mitad del universo de 33 individuos seleccionados, de los cuales solo un escaso porcentaje posee un título de grado en bibliotecología. Sin embargo, y siguiendo la clasificación tan exhaustiva del autor elegido, Idalberto Chiavenatto, se ha podido detectar que hay una diversidad de posturas teóricas en la gestión de las bibliotecas universitarias, según se advierte, donde sobresale el enfoque de las teorías del comportamiento y otras en menor porcentaje. También se advierte que la que menor porcentaje obtuvo en las respuestas es el enfoque clásico de la administración, pero existe. Por otra parte se evidencia que la planificación estratégica es practicada por solo un tercio de la población que respondió, siendo que es un enfoque bastante enseñado en la carrera.

Estos resultados y otros, que como conocimiento nuevo no se habían revelado, generaron en las autoras una serie de recomendaciones que muy bien podrían contribuir a la renovación del plan de estudios de la carrera, entre otras decisiones a tomar.

Este Tribunal considera que:

En líneas generales, el trabajo está muy bien planteado y se visualiza un profundo estudio del tema. La exposición de las corrientes administrativas es excelente, por la dificultad del tema, donde la impronta de la sociología organizacional de Alvin Gouldner sobre los supuestos básicos subyacentes aplicadas a la administración y sus corrientes. Asimismo las adecuaciones en la gestión de bibliotecas universitarias de Córdoba, es cuanto menos, poco corriente y dado que el trabajo de las autoras es metódico y prolijo, consideramos que muy bien pueden constituir material de cátedra.

Este Tribunal considera que las alumnas Saldaño, Noelia y Meyer, Nancy han APROBADO y obtenido la siguiente calificación: 10 (diez) puntos.



Prof. Natalia Busso

Prof. Nidia Fernández

Prof. Alejandra Nardi