

# DIAGNÓSTICO SOBRE LAS PREFERENCIAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS BIBLIOTECARIOS UNIVERSITARIOS: EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES DE SÃO PAULO Y ANTIOQUIA\*

Nora Alicia Delgado Torres\*\*

## RESUMEN

Se ofrecen los resultados del diagnóstico realizado sobre el clima organizacional preferido por los bibliotecarios brasileños y colombianos de las Universidades de São Paulo y de Antioquia. Este diagnóstico forma parte de una investigación más amplia sobre motivación en el trabajo y clima organizacional realizada para la obtención del grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de São Paulo. En la investigación no se tuvo como objetivo diagnosticar el clima existente en las bibliotecas sino el clima que los bibliotecarios deseaban tener. Siguiendo este objetivo se les presentó a los bibliotecarios diferentes elementos componentes del clima organizacional para que ellos indicaran aquellos que consideraban imprescindibles o tenían mayor o menor importancia, así como los que les eran indiferentes o no tenían importancia. El instrumento utilizado para el diagnóstico fue un cuestionario que contenía 35 situaciones vinculadas a los componentes del clima investigados: objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional / Elementos del clima organizacional / Ambiente de trabajo / Bibliotecarios universitarios / Influencia cultural

**DELGADO TORRES, Nora Alicia.** *Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia.* En: *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Vol. 29, No. 2 (jul.-dic. 2006); p99-117.

\* Artículo derivado de la investigación :Motivação no trabalho e clima organizacional: estudo nas bibliotecas universitárias brasileiras e colombianas/ DELGADO TORRES, Nora Alicia. São Paulo, 2004. Tese (doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Artículo recibido el 25 de septiembre, evaluado el 31 de octubre y aceptado con modificaciones el 19 de noviembre de 2006

\*\* Lic. en Información Científica-Técnica. Universidad de La Habana, Cuba. Magíster en Marketing y Gestión Empresarial. Escuela Superior de Marketing. Madrid, España. Doctora en Ciencia de la Información. Universidad de São Paulo. Brasil. vedado@terra.com.br

## ABSTRACT

*This article reports the results of a study of the organizational climate preferred by Brazilian and Colombian librarians in universities in Sao Paulo and Antioquia. This survey forms part of a broader study on work motivation and organizational climate presented to obtain the degree of Doctor of Communication Sciences in the University of Sao Paulo. The objective of this research project was not to determine the current climate in libraries but the climate that librarians desired. In accordance with this objective, the librarians were presented with different elements that comprise organizational climate, with the request that they indicate those elements that they consider indispensable or of major or minor importance, as well as those elements toward which they were indifferent or considered of little importance. The instrument used for this inquiry was a questionnaire that contained 35 situations related to the components of the climates investigated: objectives, structure, leadership, work relations, compensation, support mechanisms, propensity to change.*

**KEY WORDS:** Organizational climate / University libraries / University of Sao Paulo / University of Antioquia

**DELGADO TORRES, Nora Alicia.** *A study of the organizational climate preferred by Brazilian and Colombian librarians in Universities in Sao Paulo and Antioquia.* En: *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Vol. 29, No. 2 (jul.-dic. 2006);p.99-117.

## INTRODUCCIÓN

En la literatura gerencial se enfatiza el importante papel que desempeña la administración de los recursos humanos en toda organización, llamada modernamente *gestión de personas*.

Dicha gestión en las organizaciones reconoce la condición de ser social de las personas y se ocupa de gerenciar sus habilidades, capacidades, aptitudes y conocimientos necesarios para optimizar su desempeño organizacional. Sería un error olvidar además, su condición de ser individual: su personalidad, expectativas, valores y motivaciones.

Mucho se ha escrito en la literatura especializada en ciencia de la información sobre los usuarios (clientes externos) y la atención que se les debe ofrecer en nuestras bibliotecas, a partir del análisis de sus necesidades y demandas. De igual manera, se ha escrito sobre las actitudes y la formación que debe tener el nuevo profesional de la información para servirlos con eficiencia, dando respuesta a las crecientes y cambiantes necesidades de información.

Pero, ¿qué se sabe del profesional de la información actual? De esos bibliotecarios que prestan sus servicios en nuestras bibliotecas ¿cómo piensan? ¿cuáles son sus necesidades, sus motivaciones y deseos? ¿Están motivados o no con su trabajo? ¿Consideran a la biblioteca un buen lugar para trabajar? ¿En sus cargos hacen el mejor uso de sus habilidades?

Algunas bibliotecas invierten en el perfeccionamiento de la tecnología para el tratamiento de la información. También se establecen canales de comunicación con los clientes externos, por medio de cuestionarios o entrevistas, y se procura atender sus necesidades, oír sus reclamos y sugerencias sobre sus productos o servicios, o ambos, pero no se presta igual atención a quienes procesan la información, atienden los servicios y elaboran los productos. Puede ser que estos profesionales no se sientan valorados socialmente ni estén motivados; sin embargo, son ellos quienes transmiten a los clientes externos, a los proveedores y al público en general, una parcela de la imagen de la biblioteca.

A veces se olvida que para alcanzar la satisfacción de los clientes externos se debe lograr antes la satisfacción de los clientes internos. No se tiene interés en oír a los clientes internos, en conocer sus expectativas profesionales y personales, sus reclamaciones y sugerencias con relación al trabajo que realizan, a la integración entre los diferentes sectores de la organización, a la supervisión que reciben de sus superiores inmediatos y mediatos, a la comunicación existente, a su estabilidad, a sus posibilidades de progreso profesional, a los beneficios, al proceso de toma de decisiones, etc.

Quiere decir que es una misión complicada esperar esfuerzos y resultados de un equipo sin conocer nada de él, sin saber sus motivaciones, sus aspiraciones, sin hacer nada por él. Lamentablemente, ese ha sido el modelo de muchas bibliotecas que se esfuerzan para alcanzar la satisfacción del cliente externo y se olvidan de sus clientes internos, sin preguntarse cómo se puede hacer más atractivo su ambiente de trabajo.

Lancaster (1994) plantea: «aunque sea verdad que los desarrollos tecnológicos ponen algunas herramientas nuevas dentro de las bibliotecas y en manos de los bibliotecarios, estas herramientas no han sido necesariamente usadas de forma sabia o con imaginación en nuestra profesión». Pero... ¿por qué esa subutilización? se puede preguntar. Algunos podrían decir que se debe a una formación profesional ineficiente, pero... ¿no será el resultado de las dificultades de adaptación de ese profesional a un ambiente de trabajo o clima organizacional que no le ofrece las oportunidades que él desea?

Hoy ya existe un gran movimiento en el mundo empresarial que busca una nueva concepción en los estilos de gestión, que tiene como foco principal a las personas. “Las organizaciones están integradas por personas y el estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones...” (Chiavenato, 1998).

Se reconoce que tal movimiento, felizmente, lleva a una nueva *era*, que trae un cambio de mentalidad, de conciencia, de creencias y valores, que adopta una visión

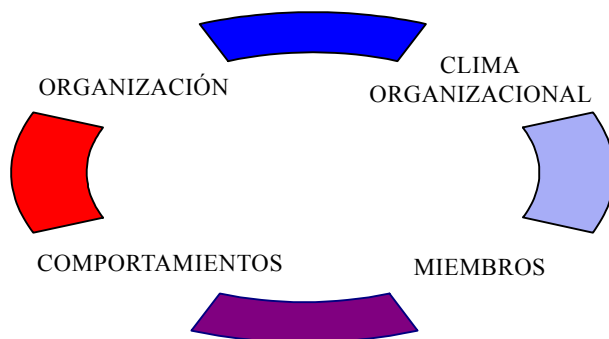
humanista que valoriza y promueve ambientes de calidad, de buenas relaciones y de bienestar colectivo.

Como consecuencia lógica, el tema del clima organizacional ha despertado el interés de los estudiosos que lo denominan de diferentes maneras: ambiente, atmósfera y en las últimas décadas se han hecho esfuerzos para explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor validez es el que utiliza, como elemento fundamental, las percepciones que las personas tienen de las estructuras y procesos presentes en su organización.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de las personas en el trabajo depende de las percepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y no es una resultante de estos factores. Estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, de las interacciones y de una serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y en el clima, completando el círculo. (Fig. 1)

**FIGURA 1**  
**Círculo de clima organizacional**



Las percepciones y respuestas contenidas en el clima organizacional se originan por una gran variedad de factores. En algunos casos, factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión). En otros, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones,

mecanismos de apoyo, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y otros también son consecuencia del comportamiento en el trabajo (interacción con los demás miembros, etc.).

El concepto de clima, de acuerdo con Bertrand y Guillemet (1988), engloba todas las características psicosociales de la organización que son aprendidas por sus miembros y en cuyo comportamiento influyen. El clima es, entonces, la resultante de todas las fuerzas que interactúan en el sistema psicosocial, los comportamientos y las motivaciones de los individuos, sus papeles, la dinámica de los grupos, los sistemas de influencia y la forma de ejercicio de la autoridad.

Así, al utilizar el término *clima*, éste se refiere a la atmósfera colectiva del ambiente de trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente. Según Smith, citado por Gonçalves: “en cuanto un buen clima organizacional no es auto-suficiente para asegurar el éxito, un clima malo ciertamente lo impide.”

## **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PREFERIDO POR LOS BIBLIOTECARIOS BRASILEÑOS Y COLOMBIANOS**

Este diagnóstico forma parte de una investigación más amplia donde se analizaron, además del clima organizacional preferido por los bibliotecarios, sus estilos de comportamiento motivacional y se asociaron con el clima. En este artículo solo se muestra una parte de la investigación: los resultados obtenidos relativos al clima organizacional preferido por los bibliotecarios encuestados y no los estilos de comportamiento motivacional vinculados a las preferencias de clima.

## **UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar esta investigación se seleccionaron bibliotecarios brasileños y colombianos de las universidades de São Paulo y Antioquia respectivamente, por tres razones fundamentales:

1. Resultaba interesante analizar estilos motivacionales y clima preferido de bibliotecarios latinoamericanos, que perteneciesen a una misma región geográfica (América del Sur), pero que tuviesen diferentes raíces culturales: lusitana e hispana.
2. Había tradición y desarrollo de la actividad bibliotecaria en estas universidades, ya que en ambas existía, desde hace años, la carrera de bibliotecología, con un buen reconocimiento regional.

3. Ambas universidades tenían el sistema de bibliotecas integrado, con una dirección metodológica centralizada.

### **Muestra seleccionada:**

Ante la imposibilidad de encuestar a todos los bibliotecarios con nivel superior de estas universidades, se optó por seleccionar una muestra. En la universidad de São Paulo (Brasil) se encuestaron a 101 bibliotecarios (50% del total) y en la Universidad de Antioquia (Colombia) a 17 bibliotecarios (63% del total).

## **ELEMENTOS METODOLÓGICOS DEL DIAGNÓSTICO**

Para la realización del diagnóstico se aplicó un cuestionario que contenía 35 situaciones vinculadas a los componentes de clima investigados: *objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio*. Lógicamente la vinculación entre las situaciones presentadas y los componentes del clima no estaba explícita en el cuestionario. (Ver cuestionario anexo)

Al iniciar la aplicación, se explicaba a los bibliotecarios los objetivos de la investigación y las particularidades de cada cuestionario, ya que fueron aplicados dos cuestionarios, uno para determinar el estilo motivacional y otro para el clima, así como el carácter anónimo de ambos. En el caso del cuestionario del clima se les planteaba que todas las situaciones presentadas en el cuestionario eran positivas para el clima, pero que ellos debían indicar aquellas que, en su criterio, eran imprescindibles que estuvieran presentes o tuvieran mayor o menor importancia, así como aquellas que les fueran indiferentes o no tuvieran importancia para ellos.

Como una forma de garantizar a los bibliotecarios la tranquilidad necesaria para que respondieran con sinceridad el cuestionario, para su aplicación se seleccionó un local reservado y tranquilo, se fijó un horario de comienzo y terminación para cada grupo y, al finalizar, el cuestionario se entregaba al propio investigador, sin intermediarios.

En el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se utilizaron las técnicas de análisis estadístico ofrecidas en Excel y también el S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences), instrumento adecuado a los objetivos de la investigación y con el cual se elaboraron las tablas de frecuencias analizadas.

El análisis de los datos se realizó siguiendo tres criterios:

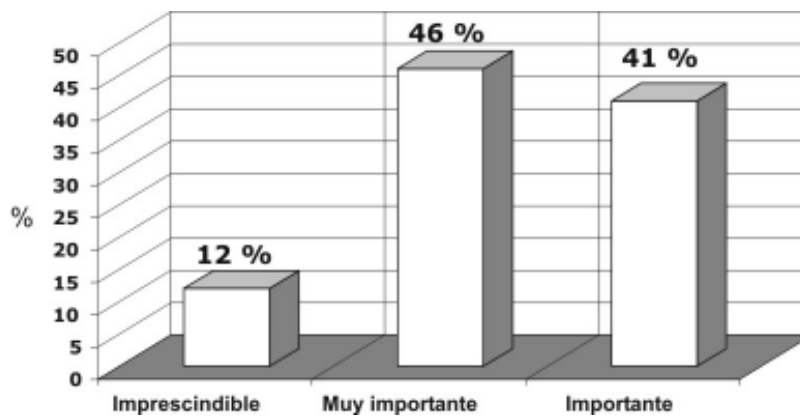
1. Verificar la importancia que para los bibliotecarios tenían los elementos del clima organizacional que se les habían presentado.
2. Identificar los elementos del clima preferidos por ambos grupos.
3. Identificar los elementos del clima que en particular prefiere cada grupo y valorar la influencia que podría tener la cultura nacional de los bibliotecarios en la preferencia del clima.

## RESULTADOS OBTENIDOS

### 1. Importancia que dieron los bibliotecarios, en conjunto, a los elementos del clima presentados.

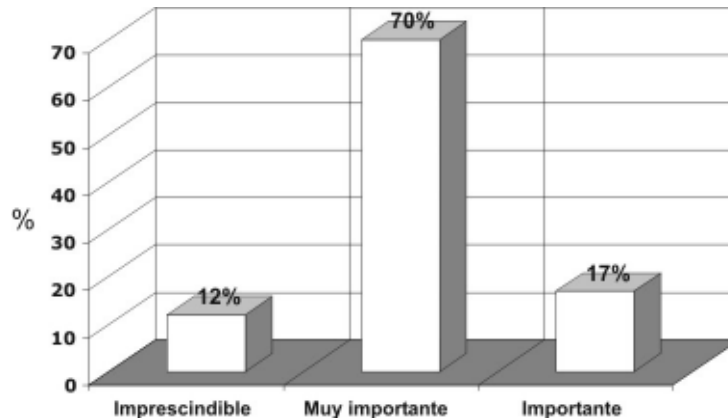
Se obtuvo que en el 99% de sus respuestas, ambos grupos, brasileños y colombianos, le daban gran importancia a los elementos del clima presentados, pero en diferentes grados. Los resultados del primer análisis se muestran en los gráficos no. 1 (brasileños) y no. 2 (colombianos):

**GRÁFICO 1**  
**Importancia dada al conjunto de elementos del clima presentados.**  
**Bibliotecarios Brasileños**



Obsérvese, en este gráfico, que en el 58% de sus respuestas, los bibliotecarios brasileños consideraron imprescindibles o muy importantes los elementos presentados.

**GRÁFICO 2**  
**Importancia dada al conjunto de elementos del clima presentados.**  
**Bibliotecarios Colombianos**



Obsérvese que los bibliotecarios colombianos mostraron una mayor valoración de los elementos del clima presentados, en el 82% de sus respuestas los consideraron imprescindibles y muy importantes.

## 2. Elementos del clima preferidos por ambos grupos.

Para determinar con mayor rigor los elementos del clima preferidos por ambos grupos de bibliotecarios, se optó por seleccionar solamente aquellos elementos indicados como *imprescindibles o muy importantes* por el 70% o más de ellos.

Los elementos del clima más valorados por los bibliotecarios, tanto brasileños como colombianos, de los 35 presentados en el cuestionario, son los que se relacionan en la tabla siguiente.

**TABLA 1**  
**Elementos del clima más valorados por todos**

Elementos del clima indicados como imprescindibles o muy importantes por el 70% o más, de todos los bibliotecarios encuestados.	Brasileños %	Colombianos %
<b>Objetivos:</b>		
1. Los objetivos de la biblioteca fuesen claramente delineados.	<b>81,2 %</b>	<b>94,1 %</b>
2. Las prioridades de la biblioteca fuesen comprendidas por sus empleados.	72,3%	76,5%



<b>Liderazgo</b>		
3. Los esfuerzos de los líderes en la biblioteca se encaminaran al logro de sus objetivos.	75,2 %	94,1 %
4. El papel del líder y su estilo de liderazgo contribuirían a crear las condiciones básicas para el progreso de la biblioteca.	76,2%	82,4
<b>Relaciones</b>		
5. Las relaciones con su jefe fueran armoniosas.	77,2	94,1
6. Mantuviera unas buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo, tanto en lo personal como en lo profesional	71,3	94,1
<b>Recompensas</b>		
7. Sintiera una buena dosis de realización personal en lo que estuviera haciendo.	<b>89,1</b>	<b>94,1</b>
8. Existiesen oportunidades de promociones y crecimiento profesional.	79,2	100
9. El salario que percibiera fuera compatible con el trabajo que realizara.	71,3	76,5
<b>Mecanismos de Apoyo</b>		
10. Dispusiera de las informaciones necesarias para hacer un buen trabajo.	70,3	70,6

Como se muestra en esta tabla, a más del 80 % de ambos grupos de bibliotecarios les gustaría que *los objetivos de la biblioteca fuesen claramente delineados y sentir una buena dosis de realización personal en lo que estuvieran haciendo*. Como es lógico, las personas que entienden los objetivos y están realizadas con su trabajo, se sienten parte del proceso y desarrollan sus habilidades y capacidades, lo que convierte el trabajo en una fuente importante en la disminución de la ansiedad y el aumento de la autoestima.

En general, los elementos referentes a recompensas fueron los más valorados por todos, ya que de los cinco presentados en el cuestionario, indicaron tres. Ellos tienen interés por las recompensas no solo en cuanto a la realización personal, sino también en cuanto a las oportunidades de promociones y crecimiento profesional y en devengar un salario compatible con el trabajo que realizan.

Las oportunidades de promociones y crecimiento profesional son de suma importancia en el ámbito laboral, pues la persona que agrega valores al trabajo, debe, en consecuencia, ser valorada por él.

Otro factor importante señalado es el salario compatible con el trabajo realizado; de acuerdo con Dutra (2001), “si la persona se desarrolla al asumir responsabilidades y atribuciones de mayor complejidad, y si, al hacerlo, agrega más valor a la empresa / negocio, es justo que deba ser remunerada adecuadamente.”

En general, en los bibliotecarios, las necesidades de recompensas en su clima organizacional pueden manifestar una carencia de esta clase profesional, ya que no siempre ha sido bien valorada y recompensada.

En el caso de la Universidad de São Paulo (USP), esta necesidad de recompensa se evidenció en un diagnóstico realizado en el 2001 por Marques, E. A et al, en el que se expresa “el Sistema Integrado de Bibliotecas ha perdido profesionales con experiencia debido a que otras instituciones ofrecen óptimas oportunidades a las personas con competencia y, aún más, les proporcionan un sistema de reconocimiento y recompensa compatibles con sus contribuciones”.

En resumen, los bibliotecarios en conjunto manifestaron desear un clima organizacional con:

- objetivos bien delineados y prioridades comprendidas por todos
  - líderes encaminados al logro de esos objetivos, que creen las condiciones necesarias para el progreso de la biblioteca
  - relaciones armoniosas entre subordinados y jefes
  - oportunidades de promociones, crecimiento profesional y salario compatible con su trabajo; y
  - donde sintieran realización personal en su trabajo y contaran con las informaciones necesarias para hacerlo bien.
- 3. Elementos del clima preferidos por cada grupo en particular. Influencia de la cultura nacional.**

En el análisis de los elementos del clima más valorados por cada grupo de bibliotecarios y la influencia que sobre ellos podía ejercer la cultura de su país, se obtuvieron los siguientes resultados;

*Bibliotecarios Brasileños:*

El 70% o más, de los brasileños mostraron más interés solo por once elementos del clima de los treinta y cinco presentados; en diez, coincidieron con los colombianos, como se analizó en el epígrafe anterior.

En particular, los bibliotecarios brasileños (72,3%) indicaron otro elemento más, relacionado con la estructura; a ellos les gustaría que la división del trabajo en la biblioteca posibilitase que fueran alcanzados sus objetivos. Lo que confirma una preocupación también indicada en el diagnóstico antes mencionado, realizado en 2001. En aquella oportunidad, los bibliotecarios de la USP, entre los cambios que sugirieron, destacaban la necesidad de “mejorar la estructura organizativa y adecuar los empleados a las funciones”.

En el análisis de la influencia de la cultura nacional en el contexto organizacional, se encontró que, en Brasil, ya algunos autores habían propuesto formas de caracterizar la cultura de las organizaciones a partir de los rasgos de la cultura nacional.

Freitas (1997) propone su clasificación tomando como base una revisión de los principales estudios realizados por pensadores de la cultura brasileña, como Gilberto Freyre, Caio Prado Jr. y Roberto Da Matta. En la tabla siguiente se presentan los elementos propuestos por el autor.

Rasgos	CARACTERÍSTICAS CLAVE
1. Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a la centralización del poder dentro de los grupos sociales.</li> <li>• Distanciamiento en las relaciones entre diferentes grupos sociales</li> <li>• Pasividad y aceptación de los grupos inferiores.</li> </ul>
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad basada en relaciones personales</li> <li>• Paternalismo: dominio moral y económico</li> </ul>
3. Picardía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad y Adaptabilidad como medio de navegación social</li> <li>• Modo brasileño de ser y actuar, el llamado: “<i>Jeitinho brasileiro</i>”</li> </ul>
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gusto por lo sensual y por lo exótico en las relaciones sociales.</li> <li>• Relaciones interpersonales afectivas y próximas.</li> </ul>
5. Aventurero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más soñador que disciplinado.</li> <li>• Tendencia a la aversión al trabajo manual o metódico.</li> <li>• Búsqueda de provecho material con retorno a corto plazo.</li> </ul>

Fuente: Freitas, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. En: Motta, F. C. P. e Caldas, M. P. (org.) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p 44.

De acuerdo con el análisis realizado por estos autores, a los brasileños, en general, les gustan las relaciones interpersonales afectivas y próximas, su sociedad se basa en las relaciones personales, buscan provecho material con retorno a corto plazo y tienden a la aversión al trabajo manual o metódico.

En nuestro caso, algunas de las preferencias del clima de los bibliotecarios están, sin duda, relacionadas con rasgos de su propia cultura como: relaciones armoniosas con su supervisor inmediato y unas buenas relaciones, tanto profesionales como personales, con su grupo de trabajo, sentir realización personal en el trabajo y tener un salario compatible con la actividad desempeñada.

También otros autores realizaron estudios sobre el perfil de la administración brasileña, en particular Hickson y Pugh (1995) citados por Zanela, (1999) presentaron el siguiente perfil:

- El desempeño (*performance*) gerencial brasileño se caracteriza por una visión de inmediatez, dirigida a resultados a corto plazo y con énfasis en la solución de crisis
- Existe un deficiente planeamiento estratégico
- Las decisiones son centralizadas en los niveles jerárquicos más elevados
- La estructura organizacional es jerárquica, con poca integración entre los niveles.

Estas características del perfil de la administración brasileña pueden estar presentes también en la administración de las bibliotecas, lo que hace comprensible que sus profesionales, en general, deseen un clima donde los objetivos de la biblioteca sean claramente delineados y las prioridades comprendidas por todos; los esfuerzos de los líderes de la biblioteca estén encaminados al logro de los objetivos, y el papel del líder y su estilo de liderazgo contribuyan a crear las condiciones básicas para el progreso de la biblioteca, todo lo cual sería resultado de un eficiente planeamiento estratégico, y de una estructura organizacional con una buena integración entre los diferentes niveles.

#### *Bibliotecarios Colombianos:*

Además de los 10 elementos que fueron destacados por ambos grupos de bibliotecarios, los colombianos también consideraron otros diez como imprescindibles o muy importantes, los que se muestran en la tabla siguiente.

<b>Estructura</b>	Por ciento
1. La estructura de su unidad de trabajo fuese bien delineada.	70,6
2. La manera en la que se dividieran las tareas y trabajos fuese lógica	82,4
<b>Relaciones</b>	
3. Hubiera siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema con su trabajo.	<b>82,4</b>
<b>Recompensas</b>	
4. El sistema de salarios y beneficios de la biblioteca tratase a cada empleado con equidad.	<b>100</b>
<b>Mecanismos de Apoyo</b>	
5. Su jefe inmediato tuviera ideas que fueran útiles a él y a su grupo de trabajo.	<b>88,2</b>
6. Hubiera mecanismos adecuados de integración.	70,6
7. Las actividades de planeamiento y control de la biblioteca fuesen útiles para su crecimiento y desarrollo.	70,6
<b>Propensión al cambio</b>	
8. Existiera flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones y un intercambio dinámico de ideas.	76,5
9. La biblioteca fuera favorable a los cambios.	<b>88,2</b>
10. La biblioteca tuviera capacidad para el cambio.	<b>88,2</b>

Los colombianos consideraron como *imprescindibles o muy importantes* a 20 elementos de los 35 presentados (57 %), en 10, coincidieron con los brasileños, como ya se mencionó.

De igual forma que los bibliotecarios brasileños, los elementos del clima más valorados fueron los referentes a las recompensas, pero en este caso con un mayor énfasis, ellos seleccionaron cuatro de los cinco elementos presentados, uno más que los brasileños, y fue que: *el sistema de salarios y beneficios de la biblioteca tratase a cada empleado con equidad (100%)*. En este sentido, se confirma una de las teorías sobre la motivación, la teoría de la equidad de Adams donde se expresa que los empleados, además de interesarse por la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que sean equitativas, que cada cual reciba de acuerdo con su desempeño, de manera justa.

A diferencia de los bibliotecarios brasileños que, en conjunto, no indicaron ningún elemento relacionado con el cambio y solamente indicaron uno de los presentados referente a los mecanismos de apoyo, más del 70% de los colombianos señalaron:

- a) tres elementos relacionados con el cambio, como imprescindibles o muy importantes:

*Flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones; que existiera un intercambio dinámico de ideas; que la biblioteca fuese favorable al cambio y tuviera capacidad para cambiar;*

- b) y cuatro relacionados con los mecanismos de apoyo:

*Supervisor inmediato con ideas útiles; mecanismos adecuados de integración; actividades de planeamiento y control útiles para el crecimiento y desarrollo, además de la necesidad de disponer de las informaciones necesarias para ofrecer un buen servicio, este último también indicado por los brasileños.*

Se mostraron también interesados por los elementos relativos a la estructura.

Para el análisis de la influencia de la cultura nacional en las organizaciones colombianas, se consultó un trabajo publicado por Méndez Álvarez (2003) que muestra la relación que existe entre la aplicación de las tecnologías de gestión en las empresas colombianas y los rasgos de la cultura que prevalecen en su administración, resultado de una investigación realizada sobre cultura corporativa en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Colombia.

En esa investigación se concluye que en Colombia:

- La mayor parte de las empresas tienen una estructura de organización fundamentada en la jerarquización, la autoridad, la división del trabajo, lo que determina su orientación al manejo de cargos, no de personas.
- Hay ausencia de incentivos diferentes al salario hacia los empleados, se percibe inestabilidad laboral, baja participación y ambientes laborales difíciles para su desempeño.
- En gran medida, en las empresas analizadas, hay ausencia de programas que se orienten a la integración, desarrollo y fortalecimiento de las relaciones humanas, además no se percibe interés por propiciarlos en los niveles directivos.
- Hay insatisfacción de las personas en su organización ante la ausencia de estímulos y por el tipo de relaciones formales y funcionales que orientan su desempeño.
- Los niveles de rotación de personal son producidos por la poca satisfacción que produce el clima organizacional percibido, así como por la ausencia de compromiso de las personas con la empresa.

- La personas no están satisfechas con la remuneración que reciben de acuerdo con las características del cargo que desempeñan.
- La evaluación del desempeño es subjetiva e influyen en la misma las posibles preferencias de los jefes hacia determinadas personas.

Puede que algunas de estas características del perfil de la administración colombiana estén presentes también en la administración bibliotecaria, lo que hace comprensible que los bibliotecarios en general deseen un clima favorable a los cambios, con flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones; con un sistema de salarios y beneficios que trate a cada empleado con equidad; con la estructura bien delineada en todos los niveles y una división lógica de tareas y trabajos; con supervisores con ideas útiles a todos y con actividades de planeamiento y control encaminadas al crecimiento y desarrollo, donde existan mecanismos que propicien la integración.

Se puede observar cierta similitud entre las empresas brasileñas y colombianas en cuanto a la estructura organizacional jerárquica con poca integración.

### **CONCLUSIONES GENERALES:**

En el análisis de la influencia de la cultura nacional en el contexto organizacional se pudo observar que algunas de las preferencias del clima en ambos grupos de bibliotecarios pueden estar relacionadas con rasgos de la cultura nacional.

En ambos casos, a los bibliotecarios les gustaría tener un clima que propiciase la realización personal en el trabajo y que ofreciera oportunidades de promociones y crecimiento profesional.

Toda biblioteca desea tener profesionales con algunas características fundamentales: capacidad para gerenciar, combinada con conocimiento técnico; experiencia en su área de actuación, combinada con una visión amplia del trabajo bibliotecario; competencia integral en la especialidad, unida a una cultura general amplia; además de: confiabilidad, creatividad, ética y honestidad de propósitos. No obstante, para obtener ese profesional, es necesario invertir en un aprendizaje continuo, sistemático y personalizado, que conduzca al desarrollo de las competencias y habilidades posibles de acuerdo con sus características personales y las necesidades de la biblioteca. Es necesario promover el crecimiento profesional.

En los bibliotecarios, en general, las necesidades de recompensas en su clima organizacional pueden manifestar una carencia de esta clase profesional, ya que

no siempre ha sido bien valorada y recompensada. Ellos tienen interés por las recompensas no solo en cuanto a la realización personal, sino también, en cuanto a las oportunidades de promociones y crecimiento profesional y un salario compatible con el trabajo que realizan.

Como se sabe, las bibliotecas se consideraron por muchos años como almacenes de documentos y sus trabajadores, en consecuencia, eran considerados “guardadores” o “garçons”. Pero hoy, tiene que ser diferente.

En la actualidad, la biblioteca universitaria ya no es solo el lugar donde están ordenadas las colecciones de documentos. Su concepto se modificó sensiblemente, desvinculándola de los límites de su acervo físico para alcanzar el espacio virtual de la interactividad y de la interconectividad, y se considera como espacio de acceso al conocimiento, a la cultura, y a la democratización de la información, un espacio de agregación de valor al conocimiento.

Este nuevo concepto exige nuevas formas de gestión en las bibliotecas que las encamine hacia un clima de participación y realización. Un clima positivo que promueva una mayor motivación para mejorar la productividad, y obtener el compromiso y la lealtad de los bibliotecarios.

En general, este fue el deseo expresado por los bibliotecarios brasileños y colombianos: ellos desearían tener un clima organizacional que les permitiera la realización profesional y les ofreciera oportunidades de promociones y de crecimiento profesional, un clima enfocado a las personas.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

BERTRAND, Y. ; GUILLEMET, P. Organizações: Uma abordagem sistêmica Lisboa: Instituto Piaget, 1988.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. 2 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1998.

DUTRA, J. S. Carreira técnico-administrativa: evolução e mobilidade. En: A USP e seus desafios. São Paulo, EDUSP, 2001. p.161-172. /I Fórum de Políticas Universitárias, São Paulo, 2000./

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. En: MOTTA, F. C. P. ; CALDAS, M. P. (org.) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.



GONCALVES, A. P. Dimensiones del clima organizacional .En: < www.calidad.org/alexis.htm> Acceso en: julio, 2002.

LANCASTER, F. W. Ameaça ou oportunidade? o futuro dos serviços de biblioteca a luz das inovações tecnológicas. En: Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v.23, no.1(jan./jun. 1994.);p.7-27

MARQUES, E. A.; et al. Motivação do pessoal de biblioteca da Universidade de São Paulo. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Administração da Inovação Científica e Tecnológica nos Serviços de Informação / PROTAP-SIBi/USP. São Paulo: 2001

MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. Algunos rasgos de cultura corporativa que prevalecen en las empresas colombianas. En<www.apice.org.co/Libro-bogota-2003/rsgosculturl.PDF> - Acceso en: mayo, 2004.

SCHNEIDER, B.; HALL, D.T. Toward specifying the concept of work climate. En: Journal of Applied Psychology , Vol. 56 . no 6. (1982); p. 447- 455

SMITH, P.. In: GONCALVES , A. P. Dimensiones del clima organizacional. En: <www.calidad.org/alexis.htm> Acceso en: julio, 2002.

ZANELA, A. I. C. A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Dissertação (Mestrado em Administração) PPGA/ Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 1999.

## **ANEXO:**

### **CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **INSTRUCCIONES:**

Por favor, responda con sinceridad la totalidad de los 35 enunciados. Encierre en un círculo el número que indique lo que usted prefiere en un ambiente de trabajo. No deje en blanco ningún enunciado y señale solo una opción en cada caso.

¡Muchas Gracias!

1. Imprescindible
2. Muy importante
3. Importante
4. Me es indiferente

5. Poco importante

6. Nada importante

Yo preferiría realizar mi trabajo en un ambiente organizacional en el que:

1. Los objetivos de la biblioteca estuviesen claramente delineados.	1 2 3 4 5 6
2. La división del trabajo fuera flexible.	1 2 3 4 5 6
3. Mi jefe inmediato apoyara mis esfuerzos.	1 2 3 4 5 6
4. Mis relaciones con mi jefe fueran armoniosas.	1 2 3 4 5 6
5. Sintiera una buena dosis de realización personal en lo que estuviera haciendo.	1 2 3 4 5 6
6. Mi jefe inmediato tuviera ideas que fueran útiles a mí y a mi grupo de trabajo.	1 2 3 4 5 6
7. Existiera flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones y un intercambio dinámico de ideas.	1 2 3 4 5 6
8. Estuviera personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi unidad de trabajo.	1 2 3 4 5 6
9. La división de trabajo en la biblioteca propiciara que fuesen alcanzados sus objetivos.	1 2 3 4 5 6
10. El papel del líder y su estilo de liderazgo contribuyeran a crear las condiciones básicas para el progreso de la biblioteca.	1 2 3 4 5 6
11. Hubiera siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema con mi trabajo.	1 2 3 4 5 6
12. El sistema de salarios y beneficios de la biblioteca tratase a cada empleado con equidad.	1 2 3 4 5 6
13. Dispusiera de las informaciones necesarias para hacer un buen trabajo.	1 2 3 4 5 6
14. Se introdujeran, en un grado adecuado, nuevas políticas y procedimientos.	1 2 3 4 5 6
15. Comprendiera los objetivos de la biblioteca.	1 2 3 4 5 6
16. La manera en la se dividieran las tareas y trabajos fuese lógica.	1 2 3 4 5 6
17. Los esfuerzos de los líderes en la biblioteca se encaminaran al logro de sus objetivos.	1 2 3 4 5 6
18. Mantuviera unas buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo, tanto en lo personal como en lo profesional.	1 2 3 4 5 6
19. Existieran oportunidades de promociones y de crecimiento profesional.	1 2 3 4 5 6
20. Hubiera mecanismos adecuados de integración.	1 2 3 4 5 6
21. La biblioteca fuera favorable a los cambios.	1 2 3 4 5 6

22. Las prioridades de la biblioteca fueran comprendidas por sus empleados.	1 2 3 4 5 6
23. La estructura de mi unidad de trabajo fuera bien delineada.	1 2 3 4 5 6
24. Percibiera con claridad todas las veces que mi jefe intentara dirigir mis esfuerzos en el trabajo.	1 2 3 4 5 6
25. Tuviera establecidas las relaciones necesarias para hacer mi trabajo adecuadamente.	1 2 3 4 5 6
26. El salario que percibiera fuera compatible con el trabajo que realizara.	1 2 3 4 5 6
27. Las otras secciones ayudaran a la mía siempre que hubiera necesidad de asistencia.	1 2 3 4 5 6
28. Ocasionalmente yo pudiera cambiar las cosas en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6
29. Existieran pocas injerencias en la decisión de los objetivos de mi unidad de trabajo.	1 2 3 4 5 6
30. La división de trabajo en la biblioteca ayudara a alcanzar sus objetivos.	1 2 3 4 5 6
31. Comprendiera los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a otros miembros de la unidad de trabajo.	1 2 3 4 5 6
32. No hubiese evidencia de conflictos no-resueltos.	1 2 3 4 5 6
33. Todas las tareas por realizar estuviesen vinculadas a incentivos.	1 2 3 4 5 6
34. Las actividades de planeamiento y control de la biblioteca fuesen útiles para su crecimiento y desarrollo.	1 2 3 4 5 6
35. La biblioteca tuviese capacidad para el cambio.	1 2 3 4 5 6