

12

Curso Regional sobre Planificación,  
Organización, Sistematización y  
Difusión de Bibliotecas Jurídicas para el  
Mejoramiento de la Administración de  
Justicia en América Latina y el Caribe  
Nivel Avanzado

**La Administración de las  
Bibliotecas**  
**Lic. Marco Antonio Quirós\***



UNITED NATIONS LATIN AMERICAN INSTITUTE  
FOR CRIME PREVENTION AND THE  
TREATMENT OF OFFENDERS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

**Curso Regional sobre Planificación,  
Organización, Sistematización y  
Difusión de Bibliotecas Jurídicas para el  
Mejoramiento de la Administración de  
Justicia en América Latina y el Caribe  
Nivel Avanzado**

**La Administración de las  
Bibliotecas  
Lic. Marco Antonio Quirós\***

\* Profesor Asociado. Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información.  
Universidad de Costa Rica

concepción de la vida se transmite a las familias de todos los que en ella laboran.

Así el administrador tiene la responsabilidad social de formar a sus colaboradores que están bajo su responsabilidad.

La actividad pedagógica en las empresas actuales es una misión que se inició en épocas recientes. Sin embargo, se fundó durante el feudalismo, donde el artesano, orfebre, fundidor de hierro, etc., conocía a fondo su arte y lo transmitía a sus colaboradores.

#### EL PAPEL ESENCIAL DEL ADMINISTRADOR

El fin de todo conductor es convencer a las personas (no manipular, ni convertirlas en instrumentos) para que piensen y actúen en función de las metas a lograr, esto desde luego requiere de un respeto y transparencia mutuos. Administrar es servir y la mejor manera de lograrlo es procurando que nuestros colaboradores expresen lo mejor de sí. Es necesario crear las condiciones para que cada colaborador actualice en su vida, en su trabajo, en su entorno social, sus propias capacidades y dimensiones.

#### COMO LLEGA LA PERSONA A LA UNIDAD DE INFORMACION?

Cada persona llega a la organización con un bagaje de desarrollo adquirido, potencialidades latentes o actualizadas. Llega con conocimientos aplicables o con capacidad para adquirirlos; un estado de madurez que le permite trascender su entorno o con necesidad de experiencias que contribuyan a un adecuado desarrollo personal. La filosofía de la organización, expresada a través de sus directivos y colaboradores, le facilitará avanzar en su formación o le conducirá hacia su

deformación. El jefe directamente, tendrá responsabilidad por el devenir de cada colaborador a su cargo.

Del jefe y los demás, cada persona recibe modelos para su propia autoeducación. A través de ese intercambio se aprenden actitudes, comportamientos, hábitos, formas de concebir la vida. Cada vez más nos hacemos conscientes de que el hombre es educador del hombre y de que cada persona es educadora de su semejante. La educación así concebida es algo fluido y espontáneo que se manifiesta en el puesto de trabajo, en el diálogo, en el encuentro, en la corrección del desempeño, en la orientación y en todo intercambio personal.

#### QUE IMPIDE HOY LA TAREA EDUCATIVA DEL ADMINISTRADOR?

Leonel Monroy (1983), cita las siguientes causas que impiden la tarea educativa del administrador.

1. Concepción superficial y atomizada acerca del hombre.
2. Dispersión del administrador en un sin número de tareas sin sentido integral.
3. Sólo ve el árbol y no alcanza a ver el bosque. Esto es que no logra darle unidad y sentido a las diferentes actividades que revisten su cargo.
4. Su formación y actividad enfatiza más en lo manipulable y cuantificable (cosas), que en lo complejo y cualificable (el hombre).
5. Concepción pobre de lo que es entrenamiento, desarrollo, de la unidad de información en su función social.
6. Falta de comprensión de la unidad de información como un todo orgánico, vivo.

7. Sus limitaciones llegan hasta el punto de creer que no tiene obligación de formar a su colaborador.

8. Su desactualización respecto a un mundo que cambia, no le permite ver la necesidad de nivelar los conocimientos necesarios dentro del mundo de su empresa."(1)

#### COMO IMPULSAR ESTE NUEVO PAPEL?

El directivo debe mejorar constantemente su conocimiento del hombre desde el punto de vista antropológico, sociológico, psicológico, filosófico; debe profundizar en aspectos tales como la función social de la unidad de información jurídica y la concepción orgánica de ésta.

El directivo debe reunir características tales como: flexibilidad de pensamiento, adecuada integración entre pensamientos, emociones y acciones, gran confianza en los demás, capacidad de simpatía, interés en servicio, pensamiento con espíritu de síntesis, amor al riesgo y a la responsabilidad, visión de futuro, deseo de innovación, reconocimiento de autoridad por los demás.

Vicente Mortes, (1984), afirma que el directivo debe de poseer las siguientes cualidades morales.(2)

**FORTALEZA**, se es fuerte si se es capaz de vencer una adversidad, de atender una observación, de escuchar una crítica. Significa decir sí cuando es sí y no cuando es no, porque el saber negar importa tanto como el saber ceder.

**FIRMEZA**, que supone energía, capacidad para el logro, fuerza de voluntad, vigor y tesón para que lo programado se cumpla. Lo contrario es debilidad; su peligro, la terquedad y el despotismo, creerse infalible.

**VOLUNTAD**, aún con mediana inteligencia, quien encausa su voluntad hacia un objetivo concreto y persevera con ánimo

constante está seguro de alcanzarlo. El hombre de voluntad firme no cae en el desánimo, para él ningún fracaso es definitivo y sabe volver a empezar; es consciente de que con la labor de todos los días, de todas las horas, pequeña, modesta, pero constante, se alcanzan los grandes objetivos.

AUTODOMINIO, el dominio de si mismo es esencial para gozar de autoridad. Es serenidad para juzgar sin vehemencia, aceptar los hechos con calma, tanto si son favorables como si son negativos.

LA JUSTICIA, ha de ser norma fundamental del administrador, porque consiste en dar a cada uno lo que le pertenece y es virtud que se ve constantemente acosada: atribuir a quien en derecho corresponda el mérito de una idea feliz o de una acción eficaz; reconocer la buena voluntad y el esfuerzo aunque no les acompañe el éxito; premiar o sancionar con rectitud e imparcialidad; no juicios definitivos sobre las personas negándoles la posibilidad de rectificar y lo que es más difícil reconocer los propios errores asumiendo la propia responsabilidad y no haciéndola recaer sobre otros.

LA TOLERANCIA, que es tanto como el respeto a las opiniones de los demás aunque no se compartan y que nace de la consideración que como personas merecen los colaboradores y colegas. Es virtud que va muy unida a la justicia porque nace de lo que en cristiano llamamos caridad.

LA MODERACION, el sentido de la medida, de la proporción, las buenas maneras. Suele haber bastante relación entre buena dirección y buenas maneras porque éstas, lo mismo que las malas, se contagian enseguida a la organización. Una orden dada con MODO lleva al colaborador a sentirse persona, ni siquiera súbdito ni subalterno.

FE EN LA MISION, Debe tener fe en lo que hace y en lo que manda hacer; en sus personas y en su unidad de información y lo demuestra. El jefe que no cree firmemente en el éxito ya está derrotado. El dirigente que tiene fe

despierta en sus colaboradores un cúmulo de energías insospechadas y lo que es más importante, les anima a dar lo mejor de sí mismos, a desarrollar sus personalidades, a sentirse partícipes de una tarea importante, a entusiasmarse con su trabajo.

**ALEGRIA Y BUEN HUMOR.** Con ello aumenta las energías, hace más soportable la fatiga y la contrariedad, da lucidez a la imaginación, claridad al pensamiento y serenidad al espíritu. Una actitud sonriente y optimista por parte del administrador despierta simpatía y confianza, hace el trabajo más grato y ayuda a los colaboradores a ser cordiales con los demás.

Sólo se debe promover a puestos de jefatura a aquella personas que tenga interés y capacidad para desarrollar a los demás, posibilidades de ampliar el contorno de su propio trabajo, trascender los límites de sus propias tareas. Estos ascensos deben descansar en la capacidad que posea la persona para revestirse de autoridad ante sus colaboradores, lograda bien por conocimientos y/o capacidad de integrar esfuerzos hacia la realización de tareas que optimizan el crecimiento y desarrollo personal de quienes las ejecutan; igualmente en la capacidad de transmitir, de comunicar.

El educador y el administrador orientan personas en etapas diferentes y no hay razón para creer que la educación termina con la entrega de un hombre a la fuerza laboral. Por el contrario allí continúa y sería sano que continuara bien o que se mejorara.

#### LAS CINCO CARACTERISTICAS DE UN BUEN ADMINISTRADOR:

En el Manual de Relaciones Humanas, publicado por el Centro de Ayuda técnica (A.I.D), (1964), se citan las siguientes características, responsabilidades y estrategias para resolver problemas por parte del administrador:

1. Conocimiento de su trabajo.

No podemos desempeñar un trabajo si no lo conocemos. Debe conocer técnicas, sistemas de trabajo, manejo y mantenimiento de equipos, características de los materiales y productos elaborados, etc.

## 2. Conocimiento de sus responsabilidades.

Debe conocer la política, los reglamentos y las costumbres de la empresa; su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de calidad, de producción, etc.

## 3. Habilidad para instruir

Necesita darle formación a su personal para conducirlo al logro de los mejores resultados. Las informaciones, al igual que las órdenes que da a sus colaboradores, debe ser claras, precisas y expresadas con calor humano.

## 4. Habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

Además de un personal bien entrenado, debe contar con sistemas de trabajo eficientes, favorecer la crítica constante de todas las actividades que se hacen en su medio ambiente interno para que se realicen de la mejor forma posible.

## 5. Habilidad para dirigir.

Hay que ganarse el apoyo de los colaboradores y ello se logra mediante la habilidad para convencerlos en lograr las metas propuestas, dentro de un clima de respeto mutuo y de realización personal.

Se incluye además la manera como un administrador obtiene mejores resultados de su personal.

UN ADMINISTRADOR OBTIENE RESULTADOS A TRAVES DE LAS PERSONAS

ADMINISTRADOR	BASES PARA LOGRAR BUENAS RELACIONES EN EL TRABAJO	TRATE AL PERSONAL CONSIDERANDO SUS CARACTERISTICAS INDIVIDUALMENTE
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenga a cada quien enterado de cómo progresa en su trabajo</li> <li>2. Reconozca mérito a quien lo tenga</li> <li>3. Avise con anticipación a su personal los cambios que le afecten.</li> <li>4. Utilice, del mejor modo la aptitud y habilidad de cada quien</li> </ol>	PERSONA

Además se incluyen cuatro formas en que se presentan los problemas y qué hacer al respecto.

#### CUATRO FORMAS EN QUE SE PRESENTAN LOS PROBLEMAS

##### 1. Nos damos cuenta del problema

Algunos problemas pueden sentirse, ej. por un cambio de actitud del colaborador, etc.)

##### 2. Prevemos el problema.

Una acción oportuna evita situaciones no deseadas. Cuando se vayan a hacer cambios avise con tiempo.

##### 3. El problema llega a nosotros.

El funcionario se queja, o presenta problemas suyos o de terceros. Su conocimiento del trabajador puede ser útil.

#### 4. Nos metemos en el problema

Usted le dice a alguien que haga algo y la persona se resiste.

-----  
En cada problema conviene que Usted:  
-----

REUNA DATOS VERDADEROS	MEDITE JUZGUE POSIBLES SOLUCIONES Y DECIDA	ACTUE	COMPRUEBE RESULTADOS
Excelente trabajador. 10 años antigüedad Ha bajado rendimiento. Se le ha llamado la atención	-Suspensión temporal -Aconsejarlo sobre el reglamento de seguridad -Alentarlo -Pedirle ayuda para corregir datos	Lo alentó Le dio ayuda moral Procedió a corregir	Conversó con Kokin durante algunos días para observar su moral. Verificó datos. Cumplió normas.
Ha infringido normas. Murio su madre. Desmoralizado.			

-----  
**DOS MODALIDADES DE REUNIONES TÍPICAS DEL ADMINISTRADOR**

El autor de este documento expone a continuación dos modalidades de reuniones y su dinámica para tratar los problemas institucionales.

1. Reunión con todo su personal para comunicar información general.
2. Reunión con cada colaborador.

El modo de desarrollar esta reunión es vital para su éxito total, se sugiere realizarla de la siguiente manera:

2.1 La cita debe programarse de la manera más transparente posible (puede ser que se programen para cada persona en orden alfabético y periódicamente) sin que despierte ninguna sospecha ni de parte del colaborador ni de sus compañeros.

2.2 En un lugar estrictamente privado dentro de la empresa o fuera de ella según convenga.

2.3 Empiece la reunión espontáneamente hablando de algún problema nacional, del verano, de lo que desee.

Luego inicie la reunión formal obteniendo información sobre:

2.4 INFORMACION SOBRE ACIERTOS Y DESACIERTOS DE LA SECCION DONDE TRABAJA NUESTRO COLABORADOR. Podría decirle por ejemplo:

2.4.1 ¿Deseo preguntarte cuales son los aciertos de nuestra Unidad de trabajo?

2.4.2 ¿En qué aspectos se podría mejorar nuestra Unidad de trabajo?

2.5 LUEGO EVALUE EL TRABAJO DE SU COLABORADOR

En esta parte anuncie que desea darle su parecer sobre su desempeño laboral.

2.5.1 Si es excelente se le hace saber, se le felicita y se le invita a continuar así.

2.5.2 Si tiene aciertos y aspectos que mejorar, conviene empezar por sus aciertos y luego hacerle saber con frases como "usted puede dar más", "usted tiene capacidad para dar más", "usted puede mejorar en tales aspectos". Evite hablarle de sus "fallas" .

2.6 FINALMENTE INVITELE A EVALUARLE A USTED COMO JEFE:

También refléjese su interés espontáneo y deseoso de ser retroalimentado para poder seguir creciendo.

2.6.1 Deseo obtener su criterio sincero sobre mis aciertos y desaciertos.

2.7 Termine la reunión agradeciéndole y dándole un apretón de manos o algún saludo equivalente, hágale sentirse cerca de usted. Que él sepa que cuenta con usted en todo momento.

La experiencia demuestra que las reuniones a nivel individual, se practican durante algún tiempo y después por su gran efectividad se van haciendo cada vez más esporádicas. Utilizándose con alguna frecuencia sólo en casos excepcionales que a veces se presentan.

Esta metodología sólo tiene valor si Usted día a día, hora a hora, minuto a minuto tiene una relación transparente y sincera con su colaborador, es vital eliminar todo tipo de barreras entre usted y su colaborador. Cuando se logra un acercamiento adecuado, en ambos sentidos sobran los prefijos como señor, señora, señorita, doctor, máster, licenciado, bachiller, director, jefe, etc. EN SINTESIS SOLO BASTA DIRIGIRSE POR SUS NOMBRES.

## DEL PLANEAMIENTO

El futuro es el horizonte del planeamiento. Existen varias posiciones en las clasificaciones del planeamiento, he aquí dos de ellas:

Corto plazo: hasta 2 años; mediano plazo: de 2 a 6 años y de largo plazo más de 6 años.

He aquí otra clasificación:

Plan de corto plazo o de futuro inmediato: un año

Características principales:

Cristalizado dictado por el pasado

Incontrolable

Inamovible, excepto por algún suceso imprevisible (generalmente una catástrofe)

Posibilidad de elección limitada a detalles secundarios (qué ropa usar, qué comer, dónde pasar las vacaciones, etc.)

Plan a mediano plazo o futuro cercano : de 2 a 5 años como máximo

Características principales:

Programado en el pasado

Cambios programados ante posibles crisis; posibilidad de cambio por reacción en cadena.

Posibilidad de implementar cambios evolutivos.

Parcialmente controlable desde el presente.

Las decisiones actuales pueden provocar cambios importantes en este periodo, pero un cambio revolucionario requeriría grandes esfuerzos. Es posible optar entre distintas políticas; los cambios sea de directivos, de sistemas, o de instituciones pueden producir efectos en este periodo.

Plan futuro de mediano plazo: de 6 a 20 años.

Características:

Si se les conociera o preeviera en el presente sería posible elegir entre las distintas oportunidades que ofrece el futuro.

En buena medida controlable y determinable desde el presente.

Podrían lograrse cambios revolucionarios en este periodo, mediante pequeños cambios (evolutivos) iniciados hoy.

Puede lograrse para este periodo casi todo lo imaginable.

El escenario del periodo es inventable y maleable en el presente.

Las decisiones de hoy pueden cristalizar el escenario futuro.

Plan futuro de largo plazo: de 21 a 50 años.

VEASE A CONTINUACION UNA MATRIZ PARA ELABORAR UN PLAN  
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA  
UNIDAD DE INFORMACION DEL ILANUD  
PLAN ANUAL  
1992

-----  
OBJETIVO/META    ESTRATEGIAS    TIEMPO    FACTORES    CONDICIONANTES    ID=R/m

### Breve explicación:

OBJETIVO: Debe expresar:

qué se hará,

cómo se hará (aquí se incluyen las ESTRATEGIAS para lograr el objetivo),

cuándo se hará (TIEMPO, es decir, cuándo se empezará y cuándo estará concluido),

dónde se hará,

con quién(es) se hará,

cuánto se hará (debe expresarse aquí cuál es la meta a lograr mediante el objetivo).

### FACTORES CONDICIONANTES:

Aquí se exponen cuáles son las condiciones necesarias para lograr el objetivo. Por ejemplo, para atender las nuevas demandas de servicios se requiere el apoyo financiero de la gerencia, la planta física necesaria, etc.

### INDICE DE DESEMPEÑO:

El índice de desempeño se utiliza para evaluar el comportamiento de la empresa, del objetivo, etc., a través del tiempo. El índice de desempeño (ID), resulta del cociente obtenido de dividir los resultados entre las metas y multiplicarlo por cien.

$$ID = \frac{R}{M} \times 100$$

Por ejemplo si Usted lleva un control adecuado como el siguiente, observe que ilustrativo es aplicarlo a través de ID.

AÑO	OBJTETIVO/META	RESULTADO	ID
1986	Atender 10000 usuarios	10100	101 %
1987	Atender 10500 usuarios	12000	114 %
1988	Atender 11000 usuarios	16000	145 %
1989	Atender 18000 usuarios	12000	60 %

El Índice de desempeño óptimo, es aquel que se acerque al 100 %, no obstante son aceptables aquellos que se encuentren entre el 70 y el 130 %.

En el ejemplo expuesto arriba se observa que para los años 1986 y 1987 los índices son aceptables. En el caso de 1988 se alejó más allá del 130 %; lo mismo ocurre en el otro extremo para el año 1989, en ambos casos amerita analizar las causas que condujeron a tales resultados y a partir de ello controlar las variables que permitan formularse metas más realistas.

Si Usted representa estos datos en un gráfico de barras se dará cuenta, año con año cómo se unde o cómo progresa su objetivo o su empresa. De todas maneras podrá determinar en todo momento, si se lo propone, qué medidas necesarias para orientarse en el rumbo deseado.

Deben formularse metas realistas y es esperable que toda empresa se proponga mejorar año con año sus índices de desempeño.

#### LITERATURA CONSULTADA

1. Monroy, Leonel. La administración como función educativa. Cuadernos de Administración. 2(7):13-20. p. 17 1988
2. Mortes, Vicente. El gerente del futuro. Cuadernos de Administración. 3(9):44-56. p.45 1984
3. Manual de relaciones humanas. Centro Regional de Ayuda Técnica. México : Precisa Offset, 1964.
4. Galbraith, Jay. Planificación de organizaciones. E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano, 1977.