



**EL COLEGIO DE MÉXICO, A. C.**

**BIBLIOTECA DANIEL COSÍO VILLEGAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN BIBLIOTECOLOGÍA**

**“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA CONTRIBUIR AL DIAGNÓSTICO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN BIBLIOTECAS ACADÉMICAS”**

TESIS PRESENTADA POR

**SHILIA LISSET VARGAS ECHEVERRÍA**

PARA OPTAR POR EL GRADO DE

**MAESTRA EN BIBLIOTECOLOGÍA**

DIRECTOR DE TESIS

**ÁLVARO QUIJANO SOLÍS**

LECTORES DE TESIS

**MICAELA CHÁVEZ VILLA  
SAÚL SOUTO FUENTES**

MÉXICO, D.F.

AGOSTO, 2012

A mi familia,  
por su incondicional apoyo, paciencia,  
motivación y constante confianza en mí,  
a pesar de las circunstancias.  
Gracias por formar parte de mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	vi
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	vii
<b>CAPÍTULO 1 REVISIÓN DE LA LITERATURA: CULTURA ORGANIZACIONAL EN BIBLIOTECAS ACADÉMICAS.....</b>	1
1.1 La organización como objeto de estudio.....	5
1.2 El desarrollo organizacional.....	8
1.3 Cultura organizacional.....	10
1.3.1 Orígenes.....	11
1.3.2 Definiciones.....	12
1.3.3 Tendencias.....	14
1.3.4 Estado del arte.....	19
1.3.5 Niveles y dimensiones.....	25
<b>LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 1.....</b>	40
<b>CAPÍTULO 2 PROPUESTA METODOLÓGICA Y VALIDACIÓN.....</b>	46
2.1 Propuesta metodológica.....	46
2.1.1 Objetivos y preguntas de investigación.....	46
2.1.2 Supuesto.....	47
2.1.3 Modelos.....	47
2.1.3.1 Modelo sobre las manifestaciones culturales.....	47
2.1.3.2 Modelo para desarrollar una infraestructura cultural.....	48
2.1.3.3 Modelo sobre los niveles culturales.....	48
2.1.4 Método.....	51
2.1.4.1 Etapa 1: Explorar.....	52
a) Objetivos.....	52
b) Instrumento.....	52
c) Criterio para la selección de los informantes clave.....	53
2.1.4.2 Etapa 2: Consensuar, contextualizar y concentrar.....	53
a) Objetivos.....	54
b) Instrumento.....	54
c) Criterios para la selección de los participantes.....	54
2.2 Validación de la propuesta metodológica.....	55
2.2.1 Escenario.....	55
a) Misión y objetivos.....	55
b) Entorno institucional.....	56
c) Personal.....	57
d) Colección.....	57
e) Estructura organizacional.....	57
2.2.2 Procedimiento.....	60
2.2.2.1 Etapa 1: Entrevistas (explorar).....	60
2.2.2.2 Etapa 2: Grupo focal (consensuar, contextualizar y concentrar).....	67
<b>LISTA DE REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 2.....</b>	73
<b>CAPÍTULO 3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....</b>	75
3.1 Etapa 1: Entrevistas (explorar).....	76
3.2 Etapa 2: Grupo focal (consensuar, contextualizar y concentrar).....	84
<b>LISTA DE REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 3.....</b>	99

<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....</b>	<b>100</b>
4.1 Etapa 1: Entrevistas (explorar).....	100
a) Análisis estadístico de los resultados obtenidos en las entrevistas al grupo de informantes clave.....	100
b) Análisis y comparación de los resultados obtenidos en las entrevistas al grupo de informantes clave.....	102
4.2 Etapa 2: Grupo focal (consensuar, contextualizar y concentrar).....	105
a) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el grupo focal....	105
b) Comparación entre los valores consensuados por los participantes en la actividad de cierre del grupo focal con los valores obtenidos de su discurso.....	124
4.3 Contrastación entre los valores obtenidos del grupo de informantes clave con el grupo focal.....	127
<b>LISTA DE REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 4.....</b>	<b>132</b>
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>148</b>
ANEXO A: Instrumento guía de entrevista.....	148
ANEXO B: Instrumento guía del grupo focal.....	155

## ÍNDICE DE FIGURAS TABLAS Y GRÁFICAS

Figura 1. Supuestos sobre cuestiones de adaptación externa.....	29
Figura 2. Supuestos sobre el manejo de la integración interna.....	31
Figura 3. Naturaleza de la realidad y verdad.....	33
Figura 4. Naturaleza del tiempo y del espacio.....	35
Figura 5. Naturaleza, actividad y relaciones humanas.....	37
Figura 6. Cultura organizacional en bibliotecas académicas.....	39
Figura 7. Manifestaciones culturales.....	47
Figura 8. Infraestructura cultural.....	48
Figura 9. Niveles y dimensiones culturales.....	49
Figura 10. Organigrama de la BDCV.....	58
Tabla 1. Los tres niveles culturales.....	26
Tabla 2. Marco dimensional de la cultura organizacional.....	50
Tabla 3. Propuesta del marco dimensional de la cultura organizacional.....	61
Tabla 4. Categorías (valores) del personal de la Biblioteca.....	77
Tabla 5. Valores con términos descriptivos.....	79
Tabla 6. Suma de frecuencias totales de categorías (valores) por informante.....	80
Tabla 7. Ubicación de cuartiles del informante 1.....	81
Tabla 8. Ubicación de cuartiles del informante 2.....	82
Tabla 9. Ubicación de cuartiles del informante 3.....	83
Tabla 10. Correlación bi-variada del informante 1 con el 2.....	101
Tabla 11. Correlación bi-variada del informante 1 con el 3.....	101
Tabla 12. Correlación bi-variada del informante 2 con el 3.....	102
Tabla 13. Análisis y comparación de categorías (valores) por informante.....	103
Tabla 14. Ubicación de cuartiles en el discurso de los participantes.....	124
Tabla 15. Comparación entre valores.....	126
Tabla 16. Contrastación entre los valores obtenidos del grupo de informantes clave con el grupo focal.....	128
Gráfica 1. Categoría 1: Percepción de la biblioteca.....	86
Gráfica 2. Categoría 2: Excelencia.....	87
Gráfica 3. Categoría 3: Desarrollo profesional.....	88
Gráfica 4. Categoría 4: Liderazgo.....	89
Gráfica 5. Categoría 5: Compromiso.....	91
Gráfica 6. Categoría 6: Responsabilidad.....	92
Gráfica 7. Categoría 6: Responsabilidad. Indicador: Motivación.....	93
Gráfica 8. Categoría 6: Responsabilidad.....	94
Gráfica 9. Categoría 7: Tolerancia.....	95
Gráfica 10. Categoría 8: Confidencialidad.....	96
Gráfica 11. Categoría 9: Honestidad.....	97

## AGRADECIMIENTOS

A mi apreciado director de tesis, Álvaro Quijano, por su guía constante, su apoyo y motivación para defender el tema de tesis. Le agradezco el compartir conmigo su sabiduría, consejos y hasta regaños porque, gracias a ellos puedo decir que he aprendido mucho.

A mis lectores, Micaela Chávez y Saúl Souto , por el tiempo que invirtieron para revisar esta tesis, así como por sus valiosas observaciones y sugerencias para mejorarla.

A mi profesora de la maestría, Guadalupe Vega por su apoyo, aportaciones y observaciones para la realización de este trabajo.

A Valentín Ortiz por el tiempo invertido, apoyo, revisión y colaboración invaluable en la realización de esta investigación.

Al personal de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas por su disposición, asistencia y colaboración para validar la metodología que se propone en esta investigación.

A todos mis profesores de la maestría por compartir sus conocimientos con nosotros.

A mis queridos colegas y actualmente amigos de la maestría por compartir conmigo este proceso de alegrías, logros y también dificultades; así como por leer las versiones de esta tesis y aconsejarme sobre sus posibles mejoras.

A Melina Laura, por su tiempo, observaciones, aportaciones, consejos y la gran ayuda que me proporcionó, en múltiples ocasiones, para el diseño de los instrumentos metodológicos y, en general, en la realización de esta investigación.

A mi familia, en especial a mi madre, Tere Echeverría, a mi padre Luis Vargas y a mi hermano, Gerardo Vargas, por soportarme y comprenderme en los momentos de angustia y desesperación durante todo el proceso de maestría.

## INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, incluidas las bibliotecas, sin importar su tamaño poseen una cultura organizacional, misma que se va creando, construyendo y compartiendo entre todas las personas que se encuentran en su interior. El estudio de la cultura organizacional surge como una necesidad de entender el funcionamiento de las organizaciones hacia las potencialidades del cambio. Las bibliotecas, como cualquier organización, se encuentran inmersas en un ambiente de cambio permanente, es por esta razón que resulta relevante que las primeras puedan adaptarse a los constantes cambios del entorno (por ejemplo, la forma en que están cambiando los productos, la forma en que están cambiando los formatos, el rápido incremento de la información, los cambios tecnológicos, etc.) para actualizarse, sobrevivir y seguir ejerciendo un papel trascendental dentro de la sociedad del conocimiento.

Para que una biblioteca conozca sus potencialidades, ya sea para mejorar la calidad de sus servicios o para adaptarse a los constantes cambios del entorno, deberá estudiar y comprender su propia cultura. Así, la administración de las biblioteca podrá decidir qué alternativa estratégica seguir con respecto de los cambios organizacionales que se presenten, tanto al interior como al exterior de la misma. Del mismo modo, la administración tendrá la posibilidad de realizar una intervención en factores débiles de la cultura, en los que sea necesario mejorar. Entre los motivos por los cuales los directivos de la biblioteca deben conocer sus potencialidades están los siguientes: (1) explicar la forma en que opera, (2) posibilidad de aproximarse a las necesidades de sus trabajadores, (3) posibilidad de satisfacer las necesidades de sus usuarios, (4) explicar la resistencia al cambio de los trabajadores y (5) mejorar su posición de liderazgo como proveedor de información.

El que la administración de la biblioteca conozca la cultura organizacional de su institución permitirá que aquella pueda realizar una planeación, en donde se implementen estrategias y se definan estadísticas que resulta necesario compilar para proyectar posibles soluciones a las fallas que se deban corregir. La cultura organizacional se estudia como parte de este proceso de planeación.

El conocimiento de la cultura organizacional por parte de los directivos también permite, de manera interna, elevar la eficacia y efectividad de las bibliotecas, vinculando los intereses de los miembros de la organización con las metas institucionales, de manera que se cumplan las mismas y se proporcione un valor agregado a los productos y servicios ofrecidos.

Estudiar las bibliotecas desde el enfoque de la cultura organizacional permite profundizar en aspectos que, por lo general, no son tomados en cuenta, tales como los valores, los símbolos, los materiales de la organización, las leyendas y rituales al interior, el lenguaje utilizado, entre otros; que pueden ayudar a comprender el éxito o fracaso de los cambios organizacionales.

Existen varias definiciones de cultura organizacional (Pettigrew, 1979; Alvesson, 2007; Ouchi, 1981; Denison, 1991; Deal y Kennedy, 1986). Sin embargo, Schein establece una que puede considerarse consensual en función de que encierra elementos cruciales para entender el concepto:

Un patrón de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (1985, p. 9; 1986, p. 30; 1999, p. 111; 2010, p. 18).

La discusión sobre las definiciones se realiza en la sección de cultura organizacional, incluida en el capítulo 1 de este trabajo.

Por lo que se viene argumentando, en las bibliotecas el estudio de la cultura organizacional puede generar, al menos, cuatro líneas de investigación: (1) estudiar la generación de diferencias culturales en la interacción entre el personal establecido y el de nueva contratación, (2) el desarrollo de programas, por parte de los directivos, para adecuar la cultura organizacional con el medio en el que se desenvuelve la biblioteca, (3) estudiar el nivel de resistencia al cambio del personal y (4) asegurar el éxito de la biblioteca en los cambios organizacionales. (C. F. Morales, 2010, p. 158).

La investigación que aquí se propone pretende ser un trabajo exploratorio para contribuir al conocimiento de la cultura organizacional en la biblioteca, de manera tal que en aplicaciones futuras los niveles y dimensiones propuestos puedan ser utilizados para estudiar la cultura de otras bibliotecas académicas.

Para guiarla se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el concepto de cultura organizacional?
2. ¿Cómo se manifiesta la cultura organizacional en una biblioteca académica?
3. ¿Cuáles son los principales niveles y dimensiones que caracterizan el estudio de la cultura organizacional en una biblioteca académica?
4. ¿Cómo se relacionan estos niveles y dimensiones con un posible diagnóstico?

5. ¿Cómo se ha procedido en otros estudios similares, particularmente en bibliotecas académicas?

Una primera aproximación al tema se hizo a partir de los niveles y dimensiones propuestos por Schein (2010): (1) artefactos, (2) valores expuestos y creencias y (3) presunciones básicas subyacentes. Estos niveles van desde los elementos del ambiente físico (artefactos) hasta los componentes clave de mayor profundidad en el subconsciente de las personas (presunciones básicas). Conforme se avanza de un nivel a otro, se adquiere un mayor grado de profundidad que en los anteriores, por lo que, las presunciones básicas se consideran la esencia de la cultura, es decir, lo que realmente es la cultura. Este nivel suele ser invisible y muchas veces inconsciente para los trabajadores. Las presunciones básicas se subdividen en cinco dimensiones: (1) supuestos de adaptación externa, (2) manejo de la integración interna, (3) naturaleza de la realidad y verdad, (4) naturaleza del tiempo y del espacio y (5) naturaleza, actividad y relaciones humanas. Una mayor explicación y discusión sobre estos conceptos se realiza en los capítulos 1 y 2 de esta tesis.

El modelo de Schein refleja a la organización de manera holística, ya que cada uno de sus niveles y dimensiones engloba varios de los aspectos que inciden en la manifestación de la cultura, como es el ambiente físico, los valores, la identidad o imagen tanto al interior como al exterior de la biblioteca, la forma en que se desarrolla el proceso de toma de decisiones, los criterios de actuación de los trabajadores, el desarrollo de personal, las relaciones de trabajo entre los grupos internos, entre otros. Estas dimensiones se modifican y ajustan para poder aplicarse al ámbito bibliotecológico.

Schein no ha diseñado ningún instrumento o metodología para conocer los elementos de la cultura en una organización y parece no apoyar los instrumentos cerrados de tipo cuantitativo. El autor parece preferir los métodos cualitativos abiertos para estudiar el fenómeno en su contexto natural, aunque tampoco ha publicado instrumentos al respecto. Considera que la cultura se debe estudiar a través del análisis de un conjunto de técnicas, no solamente mediante la aplicación de una en particular. Propone para su estudio, las técnicas de observación, entrevista, encuesta, grupo focal, revisión de documentos organizacionales, entre otras; pero siempre de manera conjunta para lograr un mayor entendimiento del fenómeno. Schein (2010) apoya los modelos antropológicos debido a que éstos permiten comprender el comportamiento de las personas, logrando ir más allá de los niveles superficiales, para obtener una visión más profunda y razonada del fenómeno cultural.

La presente investigación se conforma de dos etapas que se desarrollan en forma de cascada, en donde cada una utiliza una técnica de investigación de carácter exploratorio,

cuyos resultados son utilizados en la siguiente etapa. Las etapas se narran a continuación y se presentan sus objetivos correspondientes:

#### Etapa 1: Explorar.

Consistirá en la aplicación de entrevistas a informantes clave de la biblioteca. Estará guiada por los siguientes objetivos: (1) Familiarizar al investigador con el tema, en el contexto bibliotecológico, (2) Elaborar y diseñar el instrumento de entrevista para sondear el objeto de estudio y (3) Obtener la lista de valores que representan la cultura organizacional de la biblioteca.

#### Etapa 2: Consensuar, contextualizar y concentrar.

Con base en la lista de valores obtenidos en la etapa 1 se diseñará la etapa 2, la cual consistirá en la ejecución de un grupo focal con un conjunto de trabajadores de la biblioteca. Estará guiada por los siguientes objetivos: (1) Elaborar y diseñar el instrumento para guiar un grupo focal con base en los resultados obtenidos en las entrevistas, (2) Propiciar la construcción de significados de manera grupal y (3) Profundizar, concentrar y contextualizar las manifestaciones de los valores más representativos de la cultura organizacional de la biblioteca, tal como fueron expresados en la lista de valores de la etapa 1, para aplicar el consenso de un conjunto de trabajadores durante un grupo focal.

Entre las aportaciones de la investigación a la disciplina se enumeran las siguientes: (1) la aportación transdisciplinaria entre varias áreas como la sociología, la psicología social y la bibliotecología, (2) la apertura de un área poco abordada, (3) la creación de una base de conocimiento para entender el área, (4) la posibilidad de transferir a otras áreas información proveniente de la bibliotecología y viceversa, (5) ser una guía crítica para elaborar metodologías científicamente.

En resumen, la investigación parte de un fundamento sólido proveniente del ámbito administrativo para incursionar en un área del conocimiento poco abordada en el medio bibliotecológico. El estudio es visto como una oportunidad para empezar a generar y desarrollar los métodos y/o herramientas más adecuados para el estudio de la cultura organizacional en bibliotecas académicas.

El presente trabajo se compone de cinco capítulos:

En el primer capítulo se presenta la revisión de la literatura sobre el tema de cultura organizacional, que conforma el marco teórico. El capítulo inicia advirtiendo que las bibliotecas son organizaciones que poseen una cultura. El sustento de la tesis proviene del

área del desarrollo organizacional, por lo que se presenta una sección sobre el tema y la forma en que éste puede contribuir a que las bibliotecas se adapten y progresen en las etapas de cambio, a las cuales se encuentran sujetas. Además, se resalta la diferencia entre clima y cultura organizacional y se proporcionan algunas definiciones sobre estos términos; se presentan las principales tendencias que existen en la literatura sobre el estudio de este fenómeno y se explican los niveles y dimensiones a través de los cuales se aborda el tema.

En el segundo capítulo se integran los objetivos de investigación, los modelos teóricos revisados y el diseño de la metodología conformado por las dos etapas del estudio. También se describe el escenario, los procedimientos y las particularidades de cada una de las etapas que conforman la propuesta metodológica, validada en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas de El Colegio de México.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de las dos etapas que conforman la propuesta metodológica del estudio exploratorio que se realizó en esta investigación.

En el cuarto capítulo se describe el análisis y discusión de la metodología utilizada, con base en los resultados obtenidos de las dos etapas que conforman el estudio. Los datos provenientes del grupo de informantes son analizados estadísticamente con el coeficiente de correlación de Kendall. Los resultados obtenidos del grupo focal son analizados e interpretados a través de los principios del interaccionismo interpretativo de Denzin (1989). En este capítulo se verifica que los valores obtenidos en el grupo focal sean consistentes con los valores obtenidos del grupo de informantes.

En el último capítulo se incluyen las conclusiones de las tesis y se proponen algunas recomendaciones para poder replicar la metodología a otras bibliotecas académicas.

## **CAPÍTULO 1 REVISIÓN DE LA LITERATURA: CULTURA ORGANIZACIONAL EN BIBLIOTECAS ACADÉMICAS**

Las bibliotecas, como cualquier organización, están insertas en un ambiente de competencia que se establece principalmente con otros proveedores de información. Por ejemplo, se puede mencionar el documento “OCLC, perceptions of libraries, 2010”<sup>[1]</sup>, que es el resultado de una encuesta aplicada a la población anglosajona de los años 2005 al 2010, en el cual se preguntó a un grupo de consumidores de información sobre la forma en que iniciaban una búsqueda en Internet. En 2005, el 82% reportó iniciar con un motor de búsqueda y el 1% indicó empezar a buscar en el sitio Web de alguna biblioteca. En el año 2010 se encontró que el 84% de los consumidores empezaban a buscar información en motores de búsqueda, mientras que ningún encuestado indicó buscar información a través del sitio Web de una biblioteca. Esta cifra es un ejemplo de las pérdidas sufridas por las bibliotecas, en cuanto a la disminución en el uso de las mismas.

Esta es una realidad que se encuentra presente en los ámbitos profesionales. Si bien es cierto que el Internet cuenta con una serie de recursos muy valiosos y probados, también cuenta con otros que son de dudosa calidad. Por esta razón, los bibliotecarios deben instruir constantemente a los usuarios en el uso razonable y acertado del Internet. Al mismo tiempo existe mayor facilidad, por parte de los usuarios, para buscar información en las interfaces que construyen los grandes motores de búsqueda que en las interfaces que elaboran las bibliotecas. Esto se puede deber a diversas razones como la relevancia de la información que estos motores de búsqueda presentan, el acceso directo al documento, la facilidad de uso, la interfaz más amigable, más dinámica e intuitiva, entre otras. Éstas son algunas reflexiones que se presentan en cuanto a la disminución en el uso de las bibliotecas.

Las bibliotecas están inmersas en una gran cantidad de retos, derivados de los cambios constantes del entorno. Estos retos se encuentran aunados a una serie de factores como la forma en que están cambiando los productos, la forma en que están cambiando los formatos, el rápido incremento de la información, los cambios tecnológicos, pero principalmente, los competidores. Por ejemplo, la Association of College and Research Libraries (ACRL) en su documento “2010 top ten trends in academic libraries”<sup>[2]</sup> elabora una lista con las diez tendencias que están afectando a las bibliotecas: (1) el crecimiento académico de la colección de la biblioteca es impulsado por los patrones de demanda e

incluirá nuevos tipos de recursos, (2) los problemas de presupuesto continuarán y, como resultado, las bibliotecas evolucionarán, (3) los cambios en la educación superior requerirán que los bibliotecarios posean diversas habilidades, (4) las demandas de rendición de cuentas y la evaluación irán en aumento, (5) la digitalización de las colecciones únicas de la biblioteca incrementarán y requerirán una mayor cantidad de recursos, (6) el crecimiento exponencial de los dispositivos móviles y aplicaciones impulsará el desarrollo de nuevos servicios, (7) el aumento de la colaboración expandirá el papel de la biblioteca dentro de la institución, (8) las bibliotecas seguirán liderando los esfuerzos para desarrollar la comunicación académica y servicios de propiedad intelectual, (9) la tecnología seguirá cambiando los servicios y las habilidades requeridas y (10) la definición de la biblioteca cambiará en la medida en que el espacio físico sea reutilizado y se expanda el espacio virtual.

Si bien algunos retos requieren intervenciones externas, algunos otros requieren que los cambios se realicen desde el interior, es decir, suponen que los componentes del sistema biblioteca generen sus propios mecanismos para adaptarse a estos cambios. Tal es el ejemplo del primer, tercer, séptimo y octavo retos previstos por la ACRL.

Todo lo anterior sugiere constantes cambios en el entorno que influyen en el funcionamiento interno de la biblioteca, como es el tema de la cultura organizacional. Éste es un caso de sistema adaptativo<sup>[3]</sup>, (C. F. Katz & Kahn, 1978, pp. 54-55) donde el cambio se debe generar desde adentro y no desde afuera; ya que para este tipo de cambios no se pueden aplicar intervenciones desde el exterior, tienen que emplearse necesariamente desde el interior. Por esta razón, la biblioteca debe estar confrontando cambios permanentes para mejorar, rediseñar y actualizar constantemente su misión, objetivos, procesos y sistemas.

Por tales motivos, surge la necesidad de que las bibliotecas se encuentren preparadas para permanecer y adaptarse a los constantes cambios del entorno en el cual se encuentran inmersas, ya que si no lo hacen corren el riesgo de desaparecer frente a los competidores. Para que las bibliotecas puedan adaptarse a estos entornos cambiantes es necesario que desarrollen ciertos mecanismos emergentes, entre ellos, los cambios organizacionales.

Para formalizar el análisis del entorno, los cambios se describen a través de la clasificación propuesta por Emery & Trist (1965), quienes introducen el concepto de “textura causal del ambiente” como un término a través del cual se analizan los componentes del ambiente y sus interrelaciones, es decir, se estudia a la organización con su ambiente y al ambiente con su organización. Estos autores mencionan que existen cuatro tipos de entornos organizacionales:

- Ambiente plácido aleatorio. La misión, metas y objetivos no se modifican ni se

rediseñan para hacer frente a los cambios ambientales. El entorno es aleatorio y no existe conexión entre sus componentes. No se distinguen las tácticas de las estrategias.

- Ambiente plácido agrupado. La organización empieza a tratar con los cambios del entorno. Estos cambios vienen dados en la medida en que la organización conoce su ambiente. Los objetivos a largo plazo permanecen sin cambios pero los objetivos a corto plazo se modifican y rediseñan para adaptarse al entorno. Empieza a distinguirse entre táctica y estrategia.
- Ambiente perturbado reactivo. Empiezan a surgir organizaciones dedicadas al mismo giro empresarial. Resulta fundamental para la organización saber lo que sus competidores están realizando, planeando y conocer su siguiente paso. Los objetivos a largo plazo se ajustan constantemente a las demandas del entorno debido a la amplia competencia. Surge la distinción entre táctica, operación y estrategia.
- Ambiente turbulento. Existe un incremento considerable sobre la incertidumbre en los planes. La organización debe realizar constantemente investigaciones para conocer los retos competitivos y poder sobrevivir en un entorno que presenta continuos cambios ambientales. La información es básica para tomar decisiones, ya que de esta depende el éxito o fracaso de la organización<sup>[4]</sup>.

Emery & Trist (1965) agrupan las fuerzas del entorno desde la estabilidad (en el primer y segundo ambiente) hasta la turbulencia (en el tercero y cuarto).

Según esta clasificación, las bibliotecas se encuentran entrando al tercer y cuarto tipo de entornos organizacionales. Éstos ya no son los ambientes plácidos de los cuales gozaban, sino más bien son turbulentos, con cambios permanentes por parte de la organización. Estos ambientes turbulentos requieren que las bibliotecas se encuentren constantemente preparadas para adaptarse al entorno, ya que si no lo hacen corren el riesgo de desaparecer.

Las turbulencias vienen agrupadas por acontecimientos o eventos de corte menos deterministas y más inciertos, es decir, ambientes aleatorios. Es por esta razón que resulta de gran relevancia que las bibliotecas, como sistemas abiertos en constante relación con su medio ambiente, sean capaces de autorregularse y prepararse en esta posición de cambios, para adaptarse y sobrevivir frente a la competencia.

Las principales fuerzas con que la biblioteca se puede defender de estos cambios permanentes son la planeación estratégica, el análisis organizacional, entre otras, pero la más importante para lograr un mejor conocimiento de la propia biblioteca es la cultura organizacional.

Quijano (2007, p. 35) afirma que existe “... una relación importante entre la biblioteca concebida como sistema, su cultura organizacional y el entorno”<sup>[5]</sup>. Para que una biblioteca pueda adaptarse a los constantes cambios ambientales debe estudiar y comprender, a un buen nivel de profundidad, su cultura organizacional. Solo conociéndola podrá cambiarla y/o ajustarla a las necesidades y demandas del entorno, por lo que el concepto de autoconocimiento es vital para su buen funcionamiento.

Siguiendo esta misma línea, para que la biblioteca pueda decidir las alternativas estratégicas a tomar con respecto a los cambios organizacionales que se presenten, tanto al interior como al exterior, debe conocer su cultura organizacional. De esta manera, la administración de la biblioteca tendrá la posibilidad de realizar una intervención en factores débiles de la cultura, en los que sea necesario mejorar.

El conocimiento de la cultura organizacional por parte de los directivos también permite, de manera interna, que estas intervenciones propicien la elevación de la eficacia y efectividad de las bibliotecas, vinculando los intereses de los miembros de la organización con las metas institucionales, de manera que se cumplan las mismas y se proporcione un valor agregado a los productos y servicios ofrecidos. En este trabajo se entiende por eficacia, según Sander (2005), el “criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”<sup>[6]</sup>, este concepto atañe el alcanzar los objetivos organizacionales con el mínimo de recursos. También, Sander (2005) entiende por efectividad el “criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas concretas planteadas por la comunidad externa”<sup>[7]</sup>. En este texto se utiliza con frecuencia el término efectividad porque es el requerido para todas las bibliotecas, éste atañe no únicamente alcanzar los objetivos organizacionales sino también lograr un impacto social con ellos.

Por otro lado, estudiar a las organizaciones a través de su cultura organizacional permite que el estudio profundice en aspectos que, muchas veces, no son tomados en cuenta, como los valores, los símbolos, los ritos y rituales, los miembros de la organización, los materiales, las leyendas al interior de la misma, el lenguaje utilizado, entre otros, que pueden ayudar a comprender el éxito o fracaso de los cambios organizacionales.

Resulta importante que las bibliotecas comprendan la relevancia que tiene la cultura organizacional en su forma de trabajar, su desempeño, su filosofía, sus valores, etc. De acuerdo con Kilmann et al. (1985, p. ix) “la cultura organizacional es para las organizaciones lo que la personalidad es para la gente – un tema escondido y unificado que proporciona sentido, dirección y movilización”<sup>[8]</sup>. Lo que esta comparación quiere transmitir es que

aunque se observa el comportamiento de los miembros de un grupo, no se pueden observar los supuestos o creencias que llevan a actuar de una determinada manera. Por tanto, las organizaciones difícilmente son conscientes de estas creencias básicas y, como se ha venido alegando, en la medida en que éstas se conozcan mejor, las bibliotecas podrán identificar tanto sus limitaciones y debilidades como sus fortalezas y oportunidades.

Como corolario de toda la argumentación anterior, las bibliotecas deben ser capaces de diagnosticar, comprender y cambiar su cultura organizacional. Por la importancia que reviste que esa cultura pueda adaptarse a los cambios de los tiempos actuales, esta cuestión resulta cada vez más indispensable.

### **1.1 La organización como objeto de estudio**

Esta investigación considera que las bibliotecas, en su carácter de organizaciones, son sistemas sociales abiertos que poseen una cultura. Para tales efectos la organización no ha sido definida, por lo que como punto de partida se retoma el concepto propuesto por Schein (1970)<sup>[9]</sup> para definir el término:

Una organización es la coordinación racional de las actividades de un conjunto de personas para el logro de un propósito explícito común o meta, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (p. 9).

Esta definición, a pesar de ser ampliamente aceptada, tiene un inconveniente. El mismo autor lo advierte señalando explícitamente que el objeto de la coordinación son las actividades y no las personas. Además, esta definición no contempla a la sociedad ni al medio ambiente en el que se encuentra inserta la organización.

Para entender mejor el concepto, Hall (1972)<sup>[10]</sup> define a la organización como:

... una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de miembros; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan con un conjunto de objetivos; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la propia organización y la sociedad. (p. 40).

Las bibliotecas son organizaciones dado que cumplen con las características anteriores: tienen fronteras, poseen un sistema de normas, cuentan con niveles de autoridad, con sistemas de comunicación y coordinación, poseen metas y desarrollan sus actividades laborales diarias en función de éstas metas y objetivos preestablecidos.

Un último modelo teórico para entender a las organizaciones desde la perspectiva de Katz & Kahn (1978, p. 20) es el de "... sistema con entradas y salidas de energía, en donde la energía regresa de la salida para reactivar al sistema"<sup>[11]</sup>. Este concepto se refiere a la relación

de la organización, como sistema, con su medio ambiente. Todas las bibliotecas se ven influenciadas por el entorno que las rodea y necesariamente dependen de éste, razón por la cual se deben adaptar constantemente a este ambiente.

Estas tres definiciones no son contradictorias, sino más bien complementarias. En la primera se hace referencia a la organización únicamente desde el punto de vista interno. En la segunda se hace referencia a las características y actividades internas de la organización, relacionándolas con la sociedad. En la tercera definición, la organización es vista como un sistema con entradas y salidas, enfocándose primordialmente en el ambiente externo de la misma. Por tanto, las bibliotecas son organizaciones debido a que cuentan con todas las características anteriormente mencionadas: actividades para el logro de un objetivo específico, metas, normas, niveles de autoridad, sistemas de comunicación, medio ambiente en el cual se desarrollan, entradas y salidas, entre otras.

Las organizaciones como objetos de estudio son un tema todavía en desarrollo. Las múltiples interpretaciones que se plasman en torno a la organización presentan distintas variantes que dificultan el establecimiento de un consenso sobre el concepto y la forma en que debe ser estudiado. Tal es éste que Medina (2007, p. 17) ha definido su estudio como “...la búsqueda de una nueva mirada con la cual realizar lecturas más adecuadas del fenómeno administrativo y del supuesto organizacional”<sup>[12]</sup>. La noción de organización y el estudio de ésta resultan complejos porque toda organización es única y diversa. El objeto de estudio organización, visto de forma general, se presta muy poco a una sistematización debido a lo elusivo del concepto. Este punto se puede evidenciar con la siguiente afirmación que realiza Fuenmayor (2001)<sup>[13]</sup>:

Una organización particular representa para cada persona una referencia subjetiva diferente. Referencia que, además, varía en cada persona, según la situación vivencial particular en la que aparece apuntar, pues, a una vaga y compleja multiplicidad de nociones, sentimientos y valores de carácter subjetivo. (p. 14-15).

Los estudios de la organización han recibido serias críticas debido a la complejidad y diversidad para definir a la organización y lo poco estructurada que se encuentra el área. Algunas de estas críticas, desde la perspectiva de Arellano (1992)<sup>[14]</sup>, son las siguientes:

... la organización es un complejo social múltiple, contradictorio, multirracional y estructurado en lógicas de poder y dominación (...) aquella visión “hegemónica” de ciencia, la que enseña que el mundo es reductible a un orden de leyes concretas (...) cayó en la indispensable necesidad de creer en la complejidad como una percepción causada exclusivamente por la ignorancia del hombre. Desde esta visión todo puede ser interpretado de manera simplista cuando se encuentran sus leyes generales. (p. 9).

En la aseveración anterior el término *contradictorio* se refiere al sentido dialéctico, es decir, a la complementación de los diferentes componentes de una organización para lograr evolucionar. *Multirrational* indica que posee más de una racionalidad, es decir, puede ser entendido de una o más formas para aproximarse al concepto y, las *lógicas de poder y dominación* se dan cuando existe una lógica dominante, la cual surge según Ahumada (2001, p. 144) cuando “existe un conjunto de decisiones y acciones que se validan como legítimas o se descartan por ilegítimas, dada su facultad de caer dentro o fuera de la lógica que domina a la organización”<sup>[15]</sup>. Un ejemplo, dentro de este tema cultural, surge cuando existen varias subculturas dentro de la organización, siendo una la dominante.

Soria citado en Medina (2007)<sup>[16]</sup>, complementa la aseveración de Arellano, declarando que:

La administración (...) ha sido sistemáticamente negada como disciplina social por su carácter eminentemente pragmático: la enseñanza y la escasa investigación (...) han carecido de conciencia teórica al no fundamentar sus conocimientos en la teoría de la organización. Por ello resulta complicado hablar en el ámbito de las ciencias sociales de administración y teoría de la organización porque: la primera es despreciada, y la segunda, desconocida. (p. 11).

La reflexión anterior expone y ejemplifica con gran claridad la dificultad de estudiar a las organizaciones a través de este enfoque.

A grandes rasgos, las investigaciones sobre estos estudios todavía se encuentran en un estado experimental. Éstas cuentan con grandes desventajas que limitan y hacen complejo su estudio, tales como la poca difusión, el sesgo tecnicista, las partes poco estructuradas, la escasa información empírica y, principalmente, el alegato de que los diversos fenómenos que acontecen en una organización no se pueden generalizar a otras organizaciones (Medina, 2007; Knights & Willmott, 2011), por lo que al estudiarlas “... sus niveles de análisis se confunden o traslapan creando confusión respecto al alcance y ámbito de aplicación”<sup>[17]</sup> (Ahumada, 2001, p. 19).

Como se ha expuesto, el área de los estudios de las organizaciones es un tema muy complejo. Frente a esta complejidad se pretende enfocar el tema de la cultura organizacional y, por tanto, el estudio de la organización desde una perspectiva humana. Esto se realiza considerando al factor humano como “... el activo más importante...”<sup>[18]</sup> de toda organización (Koontz, 2008, p. 308) así como también el medio de control de la misma.

## 1.2 El desarrollo organizacional

Esta investigación tiene sustento en el área del desarrollo organizacional y a través de la literatura relacionada se le proporciona el enfoque requerido para estudiar el tema de la cultura organizacional. El área se enfoca en el lado humano de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales (Argyris, 1963; French et al., 1996; Jones, 2010).

El tema de la cultura organizacional como otros similares de tipo organizacional son altamente discutibles, ya que existen diferentes áreas desde las cuales es posible aproximarse al objeto de estudio como son los estudios organizacionales, el análisis organizacional, el desarrollo organizacional, entre otros. Sin embargo, la forma de abordar, estudiar y conocer la cultura que se propone en esta investigación es a través del cambio planeado, el cual pertenece a la escuela del desarrollo organizacional. Este último resulta relevante debido a que es el instrumento continuamente utilizado para administrar el cambio de forma planeada. El desarrollo organizacional consiste en descartar las normas existentes en las organizaciones y reemplazarlas por unas nuevas, de forma gradual y adaptativa.

La definición de desarrollo organizacional puede armarse desde dos perspectivas. Por un lado, de forma operativa, es el proceso sistemático de cambio planeado en las organizaciones, en el cual se introducen los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la efectividad individual y organizacional, a través de intervenciones graduales, disminuyendo la resistencia al cambio (Beckhard, 1973, p. 10<sup>[19]</sup>; French et al., 1996, p. 1<sup>[20]</sup>). Por otro lado, con respecto a sus técnicas, Jones (2010, p. 293) menciona que es una “serie de técnicas y métodos que los administradores pueden usar en sus programas de investigación-acción para facilitar la adaptación de su organización”<sup>[21]</sup>. En esta última definición, el desarrollo organizacional es un programa de investigación-acción que se integra por diferentes técnicas y métodos. La investigación-acción se ha convertido en una metodología que implica conocer la realidad, mejorarla y evaluarla sistemáticamente. Dentro del área de desarrollo organizacional, la investigación-acción sirve para proporcionar asistencia a las organizaciones y comunidades. Son los procesos de mejora continua que incluye la investigación.

Tal vez sea por ello que Audirac (2007, p. 17) agrega una característica complementaria definiendo el desarrollo organizacional como una “estrategia educativa” para lograr el cambio planeado. Según Audirac, estos conceptos educativos se centran en “valores, actitudes, relaciones y clima organizacional tomando como punto de partida a las personas”<sup>[22]</sup>. Estas características resultan sobresalientes dado que ratifican que el desarrollo

organizacional no es el cambio planeado, ni el conjunto de actividades que llevan al cambio, sino el educar a las personas para que puedan cambiar. Lo que se pretende cambiar o modificar es la forma de pensar de la gente, lo cual implica un proceso humano completamente psicológico. Esta última definición va más acorde con el enfoque de cultura que se plantea en la presente investigación.

Para algunos autores (French et al., 1996; Schreyögg, 2001) el objetivo del desarrollo organizacional consiste en favorecer los procesos de cambio y la actividad crítica; consiste en determinar la mejor solución organizacional para dominar las nuevas situaciones del cambio. No obstante, implementar un proceso de cambio en una organización no es una tarea sencilla. La literatura demuestra que los directivos al tratar de implementar cambios o rediseños en la organización observaban que los trabajadores, al verse ante la idea de una situación desconocida, se resistían a atravesar por esos procesos de cambio. Por esta razón, Lewin (1958) se interesó en iniciar una serie de estudios sobre la resistencia al cambio. Propone un modelo denominado *episodio triádico*, el cual consiste en un procedimiento de tres pasos: descongelar, mover y volver a congelar, para que el sistema se vuelva a encontrar en equilibrio<sup>[23]</sup>.

El desarrollo organizacional se nutre del enfoque socio-técnico. Emery & Trist (1965) desarrollaron este último tomando en cuenta dos aspectos de las organizaciones: el social y el técnico<sup>[24]</sup>. El enfoque tuvo sus orígenes en el Instituto de Tavistock y tomó inspiración de los conceptos y teorías de sistemas, la biología, la lógica y la cibernética. Este enfoque es una manera teórica de entender a la organización, la cual establece la necesidad de crear un diseño en conjunto del sistema técnico y el social. El desempeño del mismo depende de la manera en que interactúan sus partes unas con otras, estableciendo que la parte social y la parte técnica de una organización son elementos interdependientes, por lo que cualquier sistema que favorezca la tecnología sobre las cuestiones sociales o viceversa, está destinado a fracasar.

El área del desarrollo organizacional tiene fortalezas y debilidades en las organizaciones. Por un lado, Schein (1990, p. 110) señala como una ventaja de este enfoque el “permitir a los consultores observar algunos efectos sistémicos de intervención sobre el tiempo”<sup>[25]</sup>. Por otro lado, el área de desarrollo organizacional posee, al menos, cuatro limitantes: (1) dudas con respecto a la existencia de armonía de intereses entre las partes, (2) no es una estrategia neutral porque siempre están en juego estructuras de poder y roles, (3) escasa fundamentación teórica y (4) los proyectos raramente alcanzan el estatus de la actividad principal<sup>[26]</sup> (C. F. Schreyögg, 2001, p. 3574-3575). Estas críticas permiten conocer

el área del desarrollo organizacional desde los diferentes puntos de vista existentes, para poder ser aplicado posteriormente de la manera más conveniente posible.

El desarrollo organizacional es una estrategia a través de la cual las bibliotecas académicas pueden adaptarse, sobrevivir y progresar en las etapas de cambio. El cambiar la cultura de una organización implica una influencia en la efectividad y eficacia del personal y, como se ha venido argumentado, conocer la cultura de una biblioteca es importante para realizar cambios.

### **1.3 Cultura organizacional**

Se han observado ciertas discrepancias en la literatura al utilizar los términos clima y cultura organizacional. Ouchi & Wilkins (1985, p. 470) aseveran que antes de la década de los setenta “los estudios sobre clima habían sido algunas veces indistinguibles de los estudios actuales sobre cultura organizacional”<sup>[27]</sup>, por lo que valdrá la pena hacer algunas aclaraciones al respecto.

Primero, el período en el que iniciaron los estudios sobre cada uno de estos conceptos es distinto. Las primeras investigaciones sobre clima fueron realizadas por Lewin, Lippitt & White (1939) con una serie de estudios experimentales sobre el comportamiento agresivo de un grupo y la forma en que este comportamiento crea climas sociales<sup>[28]</sup>. Posteriormente, los estudios sobre cultura fueron iniciados por Petigrew (1979), quien pretendía distinguir, dentro del lenguaje como proceso social, algunos aspectos culturales y expresivos de la vida organizacional, utilizando conceptos provenientes de las áreas sociológicas y antropológicas. El artículo tiene como enfoque principal estudiar los conceptos frecuentemente utilizados para crear culturas organizacionales<sup>[29]</sup>.

Segundo, algunos autores han empleado estos conceptos como cuestiones similares. Por ejemplo, Katz & Kahn (1978) mencionan que todas las organizaciones comparten un conjunto de normas y valores comunes, refiriéndose con esta definición a los términos clima y la cultura organizacional de forma indistinta<sup>[30]</sup>. Siguiendo este enfoque, Payne (2000) al estudiar éstos conceptos, llega a la conclusión de que ambos tienen el objetivo de analizar y comprender las relaciones que se establecen en las organizaciones, por lo que son cuestiones similares que se van complementando<sup>[31]</sup>.

Tercero, otros autores han sostenido que el clima y la cultura son dos cuestiones diferentes. Denison (1991, p. 20) menciona que “... si se puede llegar a un acuerdo sobre la similitud de lo sustancial, las diferencias pueden llegar a ser complementarias y productivas. Sin ese acuerdo, la investigación sobre clima y cultura probablemente seguirán siendo dos

actividades sin relación alguna”<sup>[32]</sup>. Schneider (1985) realiza una revisión histórica de ambos conceptos y concluye que los investigadores consideran que la cultura es una construcción más profunda que el clima<sup>[33]</sup>. En esta misma línea, Schein (1990, p. 109) afirma que “el clima es solo una manifestación superficial de la cultura y, por lo tanto, la investigación sobre el clima no ha permitido profundizar en aspectos causales sobre la forma en que funcionan las organizaciones”<sup>[34]</sup>. Por último, Trice & Beyer (1993) consideran que la cultura refleja las creencias, valores y normas compartidas por un grupo, mientras que el clima las percepciones individuales acerca del entorno<sup>[35]</sup>.

Cabe concluir que los términos cultura y clima organizacional, aunque comparten ciertas características, son conceptos diferentes. El primero analiza los valores y presunciones básicas de un grupo, ya que si el grupo no existe como tal no puede existir una cultura compartida. El segundo estudia el consenso de percepciones, más que presunciones, tanto de manera individual como grupal.

Esta investigación se enfoca únicamente en el estudio de la cultura organizacional porque, como se ha venido argumentando, es una manifestación más profunda de lo que abarca el clima, el cual consiste en los sentimientos diarios de los miembros de la organización y es altamente susceptible a los cambios dentro de la organización. El clima será muy bueno por un tiempo si, por ejemplo, el personal de la biblioteca recibe un aumento; por el contrario, si se producen recortes en el personal, el clima seguramente tendrá un declive. Todas estas condiciones son temporales, mientras que la cultura es más permanente y duradera. Esta última puede y debe cambiar pero a un ritmo mucho más lento que el clima. La cultura puede estimular los esfuerzos de un individuo o frustrarlos antes de que se hayan iniciado. También es utilizada para explicar y crear resultados finales.

### **1.3.1 Orígenes**

La cultura organizacional tiene varias perspectivas provenientes del área a través de la cual se ha estudiado. Algunos ejemplos se citan a continuación: Geertz (1973) afirma que “la perspectiva cultural está basada en estudios antropológicos y aspectos simbólicos”. Berger (1991) asevera que surge desde “la perspectiva sociocultural y aspectos de construcción social de la realidad”. Weick (1979) declara que desde “la perspectiva administrativa estudia la psicología social de las organizaciones”. (C. F. Widén-Wulff, 2010, p. 4073)<sup>[36]</sup>. Por último, Pettigrew (1979)<sup>[37]</sup> y Ouchi & Wilkins (1985)<sup>[38]</sup> señalan que la perspectiva sociológica es la más apropiada para entender el tema de la cultura y, principalmente, de esta área surgen los primeros estudios sobre cultura organizacional.

Como se puede advertir, la cultura organizacional surge como área de estudio e investigación del trabajo de varias disciplinas como la antropología, psicología social, psicología organizacional, estudios organizacionales, pero principalmente de la sociología.

### 1.3.2 Definiciones

Ha habido poco acuerdo entre los autores sobre cómo establecer el concepto de cultura organizacional. El hecho de que ellos no lleguen a plantear un concepto aceptado para su estudio puede estar determinado, al menos, por tres razones fundamentales: (1) el tema es muy complejo ya que los elementos analizados son, en su mayoría, abstractos, (2) los procedimientos son diversos y cambiantes, pero sobre todo, vistos desde la perspectiva, el área de estudio y la experiencia de cada autor en particular y (3) la existencia de un insuficiente enlace entre la teoría y la práctica sobre el tema.

Existe un amplio rango de definiciones y significados para estudiar la cultura organizacional, lo que crea dificultad al establecer un cuerpo unificado de conocimientos. Cada autor acentúa aquellos elementos que considera determinantes, para definir, a través de éstos, la cultura organizacional. A continuación se enuncian algunas definiciones sobre el término:

Pettigrew (1979, p. 574) define la cultura organizacional como “un sistema de significados públicos aceptados colectivamente que operan en un determinado grupo y en un tiempo dado”<sup>[39]</sup>. Por su parte, Alvesson (2007, p. 3) le agrega la categoría de “forma de pensar común”, que se estudia a través de “fenómenos culturales y simbólicos”<sup>[40]</sup>.

Otros autores (Ouchi, 1981, p. 27<sup>[41]</sup>; Denison, 1991 p. 2<sup>[42]</sup>) afirman que la cultura se refiere al conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Deal & Kennedy (1986) definen el concepto de cultura a través de cinco componentes básicos. Éstos son: (1) el ambiente en el que la organización opera (determina lo que una organización debe hacer para ser exitosa), (2) los valores (definen el éxito en términos de empleados y establecimiento de estándares para el logro de los objetivos dentro de la organización), (3) los héroes (la gente que personifica los valores culturales y, por lo tanto, proporcionan modelos de roles tangibles para guiar a los empleados), (4) los ritos y rituales (muestran el tipo de comportamiento que se espera de los empleados) y (5) la red cultural (el significado primario, pero informal de la comunicación dentro de la organización). (C. F. Deal & Kennedy, 1986, p. 13-15)<sup>[43]</sup>. Esta conceptualización incluye componentes tanto

intrínsecos como extrínsecos en los cuales el grupo se desarrolla, así como un conjunto de creencias, ideologías, lenguajes, rituales y mitos compartidos por el grupo.

Schein establece una definición que se puede considerar consensual en función de que encierra elementos cruciales para entender el concepto de cultura organizacional:

Un patrón de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (1985, p. 9<sup>[44]</sup>; 1986, p. 30<sup>[45]</sup>; 1990, p. 111<sup>[46]</sup>; 2010, p. 18<sup>[47]</sup>).

En esta definición se identifican tres componentes para entender las implicaciones de la cultura: (1) el proceso de socialización, (2) los patrones de comportamiento y (3) el tamaño del grupo. La forma en que se relaciona la cultura con el rendimiento organizacional refleja la capacidad de resolver problemas en dos dimensiones: (1) la supervivencia organizacional en su adaptación con el ambiente externo y (2) el proceso de adaptación interna que asegura la capacidad de una adaptación continua (C. F. Schein, 2010, p. 13-22)<sup>[48]</sup>.

Desde este punto de vista, la cultura es un producto aprendido de la experiencia del grupo. Ésta se forma como un resultado de la experiencia y la influencia de los líderes, que implica estabilidad, conceptos compartidos, patrones de conducta, dinamismo y todos los aspectos de la vida organizacional del grupo.

Como se ha argumentado, no existe un consenso sobre el concepto de cultura. Sin embargo, existen algunas características similares que comparten los autores al respecto. Hofstede et al. (1990, p. 286)<sup>[49]</sup> y Trice & Beyer (1993, p. 5-8)<sup>[50]</sup> afirman que la mayoría de los investigadores están de acuerdo con la siguiente caracterización del concepto:

1. Holística.
2. Simbólica e históricamente determinada.
3. Relacionada con conceptos antropológicos, psicológicos, sociales y organizacionales.
4. Emocionalmente construida: proporciona ideologías y sentimientos compartidos.
5. Confusa: incorpora contradicciones y ambigüedades.
6. Se estudia a través de métodos cualitativos y cuantitativos.
7. Dinámica e inmersa en un cambio continuo.
8. Difícil de cambiar.

### 1.3.3 Tendencias

En la literatura existente, dentro del tema de la cultura organizacional, se pudieron observar tendencias muy diversas. Existen dos autores que se han encargado de clasificar los estudios realizados en etapas o momentos. Aunque sus propuestas son diferentes, existen puntos clave en los que las etapas se pueden interrelacionar entre sí.

Por un lado, Smircich (1983) realiza un recuento de las etapas de evolución del concepto de cultura organizacional:

1. Cultura y administración comparada. La cultura se trata como variable independiente, que se importa a la organización a través de sus miembros. Su presencia se revela en los patrones de actitudes y acciones de los miembros individuales de la organización. La cultura se considera como una variable que debe ser controlada por los directivos para lograr la efectividad organizacional. Está basada en el funcionalismo de Malinowski.
2. Cultura corporativa. Las organizaciones son, por sí mismas, productoras de cultura. La cultura corporativa se define como el “pegamento” social o normativo que mantiene unida a la organización. Expresa los valores, ideales sociales y creencias que comparten sus miembros. Estos valores o creencias se manifiestan en instrumentos simbólicos, tales como mitos, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura se considera una variable de la organización. Esta etapa se basa en el funcionalismo-estructural de Raddcliffe-Brown.
3. Perspectiva cognitiva. Tiene su base en la rama de la antropología cognitiva. Esta perspectiva considera a la cultura como un “contrato” que incluye la autoimagen organizacional, las reglas constitutivas y regulativas que organizan las creencias y acciones. Esta etapa se basa en la etnociencia de Goodenough.
4. Perspectiva simbólica. La organización se concibe como un patrón de discurso simbólico que necesita, por tanto, interpretación, lectura y descifrado para ser entendido. El énfasis en esta forma de análisis organizacional trata sobre la forma en que los individuos interpretan y entienden sus experiencias y cómo estas interpretaciones y entendimientos se relacionan con sus acciones. Tiene su base en la antropología simbólica de Geertz. Posee interrelación con la teoría simbólica organizacional.
5. Perspectiva estructural y psicodinámica. Esta etapa considera a la cultura como la expresión de procesos psicológicos inconscientes. Con esta base, las formas prácticas organizacionales se entienden como proyecciones de procesos inconscientes y, son

analizadas con referencia a la interacción dinámica entre procesos inconscientes y sus manifestaciones. El foco de atención es el lenguaje, los símbolos, mitos, historias y rituales. Estos son procesos generativos que producen y forman significado y, son fundamentales para la existencia de la organización. Basada en el estructuralismo de Levi-Strauss.

6. Estudios transculturales. Esta etapa se fundamenta en la idea de culturas nacionales e incluso locales, que forman parte de la organización a través de sus miembros e influyen en el comportamiento organizacional. Esta etapa se basa en los estudios realizados por Hofstede<sup>[51]</sup>.

Por otro lado, Ouchi & Wilkins (1985) han sido de los pocos autores que se han encargado de realizar una revisión de toda la literatura existente sobre el tema. En un primer momento, proponen una evolución de etapas muy similar a la de Smircich. En un segundo momento, estos autores clasifican los estudios sobre cultura organizacional en tres grandes grupos: (1) teóricos, (2) empíricos y (3) sobre el cambio planeado<sup>[52]</sup>.

Primero, los estudios teóricos se dividen en dos grupos: (1) teorías macro-analíticas: los estudios son agrupados considerando la similitud de estudiar a todo un grupo o subgrupo y (2) teorías micro-analíticas: los estudios realizados contenidos en esta categoría tienen en común el estudiar la cultura de las personas de forma individual.

Segundo, los estudios empíricos se clasifican en: (1) estudios holísticos: estudian la cultura a través de métodos etnográficos, (2) estudios semióticos: estudian la cultura a través del enfoque de etnociencia y (3) estudios cuantitativos: derivados de los métodos utilizados para estudiar el clima en las organizaciones.

Tercero, los estudios sobre el cambio planeado se han dividido en: (1) descripción de casos: enfocados en los estudios de caso sobre el cambio planeado en las organizaciones y (2) consejo a ejecutivos: estudios realizados por los consultores para proponer soluciones o recomendaciones a las organizaciones.

Aunque su clasificación es análoga, muchos de los estudios existentes sobre cultura organizacional pueden considerarse dentro de una o varias de las categorías anteriores, por lo que resulta complicado saber con exactitud a cuál de ellas corresponden.

Otra limitante es que muchos de los estudios revisados dentro de la categoría de Ouchi & Wilkins están relacionados con el tema de la cultura general de las personas, tratan aspectos muy diversos de la misma, como es el caso de la clasificación de teorías micro-analíticas, las cuales estudian la cultura de las personas de manera individual, es decir, no precisamente dentro de las organizaciones como grupos.

Después de 1990 surgió un mayor interés por estudiar el tema de la cultura. En consecuencia, emergió una mayor cantidad y variedad de enfoques y puntos de vista además de los existentes; por lo que las tendencias actuales del área son todavía más variadas y, por tanto, más difíciles de clasificar. Lo que resulta evidente es que no existe un único punto de vista dominante, sino una mezcla de diferentes ideas y enfoques.

Una clasificación más reciente sobre los modelos que han utilizado algunos autores para aproximarse al concepto de la cultura organizacional, la propone Schein (2010):

- Regularidades del comportamiento observado cuando las personas interactúan. Incluye el lenguaje, las costumbres, las tradiciones, los rituales, etc. Este campo ha sido estudiado por Trice y Beyer (1993) y Van Maanen (1979b).
- Normas de grupo. Estándares implícitos y valores compartidos de un grupo de trabajo. La cultura ha sido estudiada a través de este enfoque por Kilmann y Saxton (1983).
- Valores expuestos. Valores que el grupo posee o desea alcanzar. Este tema ha sido abordado por Deal y Kennedy (1982).
- Filosofía formal. Principios ideológicos que guían el comportamiento de los miembros del grupo. Tiene como principales exponentes a Ouchi (1981) y Pascale y Athos (1981).
- Reglas del juego. Las reglas tácitas a través de las cuales un miembro nuevo encuentra la socialización ocupacional y, por tanto, llega a entender y manejar los símbolos de la cultura organizacional: “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Este tema ha sido estudiado por Van Maanen y Schein (1978) y Schein (1968).
- Clima. Incluye la forma en que los miembros del grupo interactúan entre sí. Tema tratado por Ashkanasy et al. (2000) y Schneider (1990).
- Habilidades incluidas. Competencias que deben poseer los miembros de un grupo para lograr ciertas tareas. Éstas se transmiten de generación en generación, sin estar precisamente por escrito. Este tema lo ha tratado Argyris y Schön (1978) y Peters y Waterman (1982).
- Hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos. Percepciones, pensamientos y lenguaje usado por los miembros de un grupo, los cuales son enseñados a los nuevos miembros en el proceso de socialización. Tema estudiado por Van Maanen (1979b) y Hofstede (1991).

- Significados transmitidos. Entendimiento creado por los miembros del grupo sobre la forma de interactuar con otros. Este tema ha sido abordado por Geertz (1973), Smircich (1983) y Van Maanen y Barley (1984).
- Metáforas de raíz o símbolos de integración. Refleja la cultura desde la perspectiva emocional y estética de los miembros, contrastada con la respuesta cognitiva y evaluativa. Sus exponentes son Hatch (1990) y Schultz (1995).
- Ritos formales y celebraciones. La forma en que los miembros celebran los eventos clave, los cuales reflejan los valores compartidos más importantes. Tema tratado por Trice y Beyer (1993) y Deal y Kennedy (1982)<sup>[53]</sup>.

Otros temas tratados en la literatura, además de los propuestos por Schein, son los problemas de manejar la cultura y la relación entre la estrategia de la empresa y la cultura de la organización. El trabajo sobre estos temas (Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1985) se origina en el supuesto de que una cultura tiene inercia, es decir, una vez establecidos valores, significados compartidos y patrones de conducta, ellos continúan hasta que se ejerza alguna fuerza o influencia para cambiarlos.

Para estudiar la cultura organizacional se han utilizado una gran cantidad de métodos cualitativos y cuantitativos como encuestas, entrevistas y observaciones etnográficas. No se ha hallado un método apropiado y rápido para identificar el paradigma cultural de un sistema. La mayoría de los autores no coinciden en los procesos e instrumentos para observar, medir y obtener información sobre la cultura organizacional. Los autores han utilizado diferentes métodos de investigación y han indicado de manera escasa los procedimientos que describen los pasos a realizar para aproximarse y entender el concepto. Algunos autores (Schein, 1985; Hofstede, 1991) afirman que el único enfoque seguro es la triangulación de diferentes técnicas de investigación para comprender a profundidad las características culturales de una organización y lograr que el esquema se revele por sí mismo.

En la literatura se han realizado una gran cantidad de estudios sobre la cultura organizacional y sus potencialidades en distintas organizaciones. El interés en la cultura organizacional se basa en, al menos, dos razones principales:

1. Haber descubierto un aspecto que define las dificultades por las que las organizaciones tienen que atravesar para modernizar y afrontar las transformaciones del entorno.
2. El hallazgo de que el principio de la nacionalidad se impone al principio de la racionalidad. Éste principio señala que a pesar de que cada organización posee una

cultura diferente, todas las organizaciones que se encuentren insertas en un determinado país comparten la misma cultura nacional.

Este principio se descubre teniendo la convicción de que había algo en las sociedades orientales que desafiaba los postulados básicos de las visiones organizacionales de occidente (Ouchi, 1981; Ouchi & Wilkins, 1985; Hofstede, 1991; Ruiz Olabuénaga, 1995; Alvesson, 2007).

Algunos autores (Robbins, 2004; Schein, 2010) argumentan que la distinción fundamental entre cultura organizacional y nacional o macro-cultura se debe de clarificar. Robbins (2004) afirma que la primera se basa en las prácticas de las organizaciones y debe establecerse como un cambio consciente, mientras que la segunda se basa en los valores principales y las prácticas que caracterizan a los países y que podrían cambiar un poco o nada con el tiempo<sup>[54]</sup>.

En relación con la cultura y la efectividad organizacional, existen dos nociones básicas de estudio: (1) una cultura fuerte tiene relación con el buen desempeño económico de la empresa y (2) la cultura es manipulable, por lo que la productividad se puede aumentar fácilmente en las organizaciones (Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1991).

En contraste con el primer punto, Schein (2010) argumenta que esto es difícil de evaluar dadas las múltiples definiciones existentes sobre la cultura, así como los diferentes métodos cuantitativos y cualitativos utilizados para diagnosticarla<sup>[55]</sup>.

Con respecto al segundo punto se ha advertido un gran debate entre los autores sobre si la cultura organizacional se puede manipular, crear o cambiar con gran dificultad. Algunos autores (Meek, 1982; Filby y Willmott, 1988) argumentan que la cultura no se puede cambiar pero muchos otros o la gran mayoría de ellos consideran que, definitivamente, se puede mejorar para lograr un mayor desempeño organizacional (Ouchi, 1981; Ouchi & Wilkins, 1985; Deal & Kennedy, 1982; Deal, 1986; Hofstede et al., 1990; Denison, 1991; Trice & Beyer, 1993; Schein, 2010). Este último grupo de autores afirma que existen factores externos e internos que influyen en el cambio cultural, razón por la cual la cultura cambia pero de manera muy lenta. Esta investigación se basa en el supuesto de estos autores, sobre el hecho de que las bibliotecas pueden modificar o ajustar su cultura para adaptarse al entorno y lograr una mayor efectividad organizacional.

Todas las organizaciones al modificar su cultura se enfrentan con un problema básico. Deal (1986) concurre con este punto de vista como la resistencia al cambio<sup>[56]</sup>, la cual surge en todas las organizaciones cuando se dan intentos por cambiar la cultura:

La cultura es la invención humana que crea solidaridad y significado e inspira compromiso y productividad (...) ésta activa y forzosamente empieza a trabajar en contra de una compañía cuando el cambio se vuelve necesario. Todos los seres humanos tienen una necesidad básica de darle sentido a su trabajo, de tener el control y de crear significado (...) cuando los eventos se vuelven amenazantes, los seres humanos actúan en defensa; cuando los eventos significan una ruptura, la gente hará cualquier cosa para recuperar el status quo y restaurar los pilares existentes. (p. 301).

La cultura organizacional se dirige a la manera en que las organizaciones se adaptan a su ambiente y desarrollan una ventaja competitiva. También es considerada como un elemento importante en el proceso de adaptación organizacional.

### **1.3.4 Estado del arte**

El siguiente estado del arte se enfoca en la revisión de la literatura existente sobre el tema de la cultura organizacional aplicada, específicamente, en el área bibliotecológica.

Durante la revisión se pudo observar que el uso del término cultura organizacional en el idioma inglés no está generalizado. Algunos autores (Bangert, 1997; Kaarst-Brown et al., 2004; Shepstone & Currie, 2006; Maloney et al., 2010) utilizan el término cultura organizacional de la biblioteca (*library's organizational culture*) y otros (Varner, 1996; Ostrow, 1998; Lee, 1999; Keeler, 2007) utilizan cultura bibliotecaria (*library culture*) para referirse al mismo concepto de manera indistinta. Cabe mencionar que la cultura bibliotecaria se refiere al fomento de la cultura en las personas sobre el uso de las bibliotecas. En cambio, la cultura organizacional de la biblioteca engloba los aspectos relacionados con los valores, prácticas, creencias y presunciones básicas que comparten los grupos de manera formal e informal; tal como se pretende estudiar en esta investigación.

A pesar de que los dos términos son cuestiones distintas, en la literatura algunos autores los han utilizado como sinónimos para referirse a la cultura organizacional de las bibliotecas. Por esta razón, al realizar la búsqueda de información sobre el tema se utilizaron ambos conceptos. Durante la revisión se pudo advertir que el uso indistinto de los términos no ayuda a precisar el concepto, por lo que la autora de este trabajo emplea únicamente el término cultura organizacional de la biblioteca, debido a que el término cultura bibliotecaria, como se mencionó anteriormente, se refiere a una cuestión diferente.

Como se ha indicado, el estudio de la cultura organizacional es originario del área sociológica y estudios organizacionales, pero también ha sido aplicado al ámbito bibliotecológico. A nivel internacional, algunos autores han sido pioneros en introducir los conceptos básicos sobre cultura organizacional en bibliotecas, como es el caso de

Shaughnessy (1988)<sup>[57]</sup>, Kaarst-Brown et al. (2004)<sup>[58]</sup>, Martin (2006)<sup>[59]</sup> y Adeyoyin (2006)<sup>[60]</sup>.

Kaarst-Brown et al. (2004) definen el término cultura organizacional de acuerdo con la perspectiva de Schein. Ésta refleja las prácticas, valores, creencias y presunciones básicas de los grupos formales e informales<sup>[61]</sup>. Siguiendo esta misma línea, Martin (2004) presenta los conceptos básicos para entender la cultura, su importancia y su tipología. Para este autor, la cultura organizacional es “la forma en que se hacen las cosas por aquí”<sup>[62]</sup>. En efecto, como se ha reiterado, la cultura engloba todos aquellos valores y creencias que conllevan a realizar las cosas de una u otra forma. Adeyoyin (2006) agrega una característica adicional mencionando que una cultura organizacional buena proporciona una imagen positiva al exterior de la biblioteca<sup>[63]</sup>.

Distintos grupos de autores han aplicado el estudio de la cultura organizacional a algunos aspectos generales de la bibliotecología:

Un primer grupo ha relacionado la idea de una cultura organizacional efectiva con diversos temas dentro de las organizaciones. Por ejemplo, Kaarst-Brown et al. (2004) parten de la premisa de que existen, en las culturas organizacionales de las bibliotecas, características que permiten incrementar la colaboración, colegialidad y efectividad organizacional<sup>[64]</sup>. Siguiendo esta misma línea, Maloney et al. (2010) han realizado estudios para conocer la percepción de los líderes con respecto a lo que ellos consideran como una cultura organizacional efectiva<sup>[65]</sup>. Por último, Faerman (1993) centra su discurso en el cambio planeado para alcanzar la efectividad dentro de las bibliotecas<sup>[66]</sup>.

Un segundo grupo de autores se ha enfocado en la cultura corporativa de las bibliotecas y su relación con la efectividad y productividad. Badu (2001) realiza un estudio de caso sobre la biblioteca de la Universidad de Ghana en África. Aplica una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) para conocer si la cultura corporativa se encuentra en conflicto con la estrategia corporativa de la universidad. Entre los resultados que obtiene, destaca que existe una gran distancia al poder entre los administradores bibliotecarios y el resto del personal<sup>[67]</sup>. Siguiendo este mismo enfoque, Adeyoyin (2006) realiza una revisión de la literatura sobre la cultura corporativa en el área de los negocios. Sugiere que la cultura corporativa proporciona una buena imagen a la biblioteca si se conocen las necesidades de información de sus usuarios internos y externos. El autor señala la importancia de conocer y cambiar la cultura de las bibliotecas, así como también proporciona varias razones para hacerlo<sup>[68]</sup>.

Por último, Gabriel (2010) dirige su estudio hacia las principales diferencias culturales existentes entre los trabajadores bibliotecarios. Narra los sucesos sobre el ingreso de un nuevo miembro a la biblioteca que no conoce la cultura organizacional. Por ello, le resulta difícil tomar decisiones sencillas que a otros trabajadores con gran experiencia institucional les toma segundos aplicar. A algunas personas les resulta difícil acoplarse a esta nueva cultura, por lo que prefieren simplemente retirarse de la institución. Sin embargo, los que deciden quedarse se sumergen en la cultura de la organización, la aprenden y la hacen propia<sup>[69]</sup>.

Otros autores han estudiado la cultura organizacional desde enfoques particulares en la bibliotecología:

Un primer enfoque ha establecido claramente la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica. Schlosser (2010) relaciona la cultura y cambio organizacional en las bibliotecas con el proceso de planeación estratégica. Este último puede considerarse una respuesta a los cambios que afectan al mundo de las bibliotecas académicas<sup>[70]</sup>.

También se ha recurrido a estudiar la cultura organizacional para conocer y poder enfrentar la resistencia al cambio que, muchas veces, manifiestan los trabajadores. Shaughnessy (1988) se ha encargado de estudiarla como una respuesta para entender, afrontar y resolver algunos problemas que enfrentan las bibliotecas, como fallas en la administración, liderazgo deficiente, baja moral en los empleados, sistemas de recompensas y castigos inadecuados, entre otros aspectos. El autor proporciona algunos conceptos básicos sobre el tema y las principales escuelas de pensamiento que lo conforman<sup>[71]</sup>.

Otros se han enfocado en caracterizar los elementos de la cultura organizacional en relación con los programas de administración del conocimiento. Un ejemplo de este estudio lo realiza Porumbeanu (2010), quien parte de la idea de que implementar un proceso de administración del conocimiento es una solución que se puede adoptar para sobrevivir y tener éxito en una sociedad dominada por el conocimiento. Aplica su estudio a cinco grandes bibliotecas de Rumania, con el objetivo de analizar los elementos que caracterizan la cultura organizacional bibliotecaria, evaluando las percepciones de los trabajadores<sup>[72]</sup>.

Un último enfoque ha sido la implementación de programas de administración de la calidad como parte de la cultura organizacional en la biblioteca. Schmidt & Croud (1999) presentan un estudio de caso sobre la forma en que la biblioteca de la Universidad de Queensland en Australia ha implementado, de manera exitosa, un programa de

administración de la calidad, el cual se ha vuelto parte de su cultura. Los autores relatan la historia y etapas sobre la construcción de esta cultura, orientada en la mejora continua<sup>[73]</sup>.

Con base en todo lo anterior, el tema de la cultura organizacional en este trabajo considera tres aspectos esenciales: (1) incrementar la eficiencia y la efectividad de la biblioteca, (2) implementar cambios planeados y (3) disminuir la resistencia al cambio por parte del personal. La investigación se centra en el supuesto de que toda cultura puede y debe cambiar, siempre y cuando se busque alcanzar una mayor efectividad organizacional (Badu, 2001; Adeyoyin, 2006). Asimismo, tal como recomiendan algunos autores (Schlosser, 2010; Faerman, 1993) existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y los procesos de cambio planeado en las bibliotecas, es decir, para que se puedan implementar cambios de manera efectiva en las organizaciones, se debe primero conocer y estudiar su cultura organizacional, de manera que exista una menor resistencia por parte del personal al efectuar estos cambios.

En la elaboración de este estado del arte se pudieron observar diversas tendencias en la bibliotecología relacionadas con el estudio de la cultura organizacional. Para conocer los elementos culturales que posee una biblioteca específica, algunos autores (Faerman, 1993; Varner, 1996; Kaarst-Brown et al., 2004; Shepstone & Currie, 2006, 2007; García, 2007 y Maloney et al., 2010) han utilizado el instrumento de medición propuesto por Cameron & Quinn (1999): Competing Value Framework (CVF). Los autores afirman que el instrumento se construye como una base para aproximarse a la cultura organizacional en las bibliotecas. Éste posee la ventaja de haber sido probado en una gran cantidad de contextos y por una gran diversidad de autores.

Para la realización de esta investigación no se utiliza el instrumento CVF debido al enfoque etnográfico que la investigación propone, es decir, se enfoca en el análisis descriptivo de las acciones de un grupo dentro del contexto organizacional. El estudio pretende conocer el contexto de una situación, es decir, distinguir por qué ocurren las cosas más que saber si ocurren o no.

La tesis pretende lograr un mayor entendimiento que el CVF del fenómeno cultural, estudiando el nivel más profundo de la cultura: las presunciones básicas subyacentes. Este nivel no se puede conocer a través de métodos cuantitativos, sino que necesariamente se requieren métodos cualitativos. Lo anterior se debe a que las presunciones básicas son el nivel de mayor profundidad en el subconsciente de las personas. Aquellas implican estudiar el pensamiento cognitivo compartido por un grupo, es decir, no se estudian los comportamientos sino las formas de pensar de la gente y el contexto en el que éstas se

desarrollan; por esta razón este nivel podría resultar imposible de analizar a través de métodos cuantitativos. Para el estudio de las presunciones básicas se requiere que el grupo sea consciente de sus ideologías y valores compartidos y, por consiguiente, los pueda exteriorizar.

Al revisar con mayor profundidad la literatura se pudo observar que la mayoría de los autores en el área bibliotecológica (Kaarst-Brown et al., 2004; Adeyoyin, 2006; Shepstone & Currie, 2006, 2007; Maloney et al., 2010) retoman el concepto y las dimensiones del investigador Schein para estudiar la cultura organizacional, desde la perspectiva del segundo nivel cultural: valores expuestos y creencias.

Varios autores (Faerman, 1993; Shepstone & Currie, 2006) coinciden en que conocer la cultura organizacional es un primer paso para pensar y discutir sobre el proceso de cambio, renovación y mejoramiento. Esto va de acuerdo con la línea de pensamiento de Schein (2010), quien considera que antes de intentar cambiar la cultura de una organización es necesario primero conocerla y entenderla<sup>[74]</sup>.

En Hispanoamérica existen muy pocos documentos que abordan el tema. En este trabajo no se hace distinción entre los artículos mexicanos y los del resto del mundo de habla hispana y portuguesa. A continuación se mencionan algunos documentos que hablan al respecto:

Nóbrega et al. (2000) realizan un estudio para conocer elementos de la cultura organizacional que caracterizan a un departamento de la Biblioteca Central de la Universidad Federal de Paraíba. Los autores analizan e interpretan la información obtenida de un seminario de mercadotecnia, a través de la técnica del análisis del discurso<sup>[75]</sup>. La cultura organizacional en este contexto es entendida<sup>[76]</sup>:

... como una forma tradicional de pensar y trabajar, compartida por sus miembros. Ésta es transmitida de una generación a otra y puede ser identificada por la resistencia al cambio ocasionada por los valores, creencias, mitos y tabúes que se encuentran enraizados en las organizaciones. (p. 2).

Estos autores comprueban que los elementos culturales como valores, creencias, tabúes, héroes, normas, ritos, mitos y comunicación formal e informal, conforman la cultura organizacional de esta biblioteca.

Específicamente en el sector de las bibliotecas públicas, Lozano (2009) utiliza una analogía para comparar la cultura organizacional con la personalidad de las bibliotecas. Propone una definición de cultura basada en la propuesta de Schein. Sostiene que las bibliotecas públicas comparten una cultura basada en creencias obsoletas e incorrectas. El autor relaciona el cambio con la importancia de cimentar una correcta cultura organizacional

desde un principio<sup>[77]</sup>. Lozano (2009, p. 102) afirma que “cuanto más fuerte sea la cultura organizativa, menos deberá preocuparse la organización por el establecimiento de normas y reglas formales.”<sup>[78]</sup>. Esta cuestión resulta ser completamente cierta. Sin embargo, también es cierto que mientras más fuerte y rígida sea la cultura de una organización habrá una mayor resistencia al cambio por parte del personal. El autor expresa que es sumamente importante entender y diagnosticar la cultura organizacional existente antes de emprender un cambio. Por último, propone un decálogo a seguir para diagnosticar la cultura organizacional en las bibliotecas públicas.

Zaragoza (2011) presenta un documento en el cual propone elementos estratégicos para implementar un cambio en la cultura organizacional de la biblioteca. A pesar de que el libro incluye dentro del título el término cultura organizacional, el documento no considera este tema dentro del contenido, ni siquiera proporciona una definición del término. Realiza, principalmente, una investigación documental sobre diferentes temas relacionados con la cultura, pero en ningún momento aborda el tema mismo. La cultura organizacional, a pesar de ser un punto de acceso al material, no resulta el hilo conductor que une los capítulos, éstos son una sucesión cuya participación en el cambio de cultura es confusa. Debido a que no es posible transformar algo que no se conoce con precisión, el libro deja una visión nebulosa de aquello que se desea conocer, en este caso la cultura organizacional en las bibliotecas. Finalmente, el autor no especifica metodología o sistema sobre la forma en que los elementos estratégicos propuestos podrían cambiar la cultura organizacional<sup>[79]</sup>.

Otros autores (Quijano, 2007<sup>[80]</sup>; Morales, 2010<sup>[81]</sup>) han realizado aproximaciones vagas y superficiales sobre el tema, refiriéndose a la cultura organizacional dentro de su discurso, pero sin ahondar en aspectos cruciales para entenderlo, como es la simple definición del mismo. Podría especularse que los autores presuponen que el lector entiende de antemano el término.

Hernández Pacheco (2012) dedica una sección de su libro para describir algunos conceptos básicos sobre la cultura organizacional desde el modelo de Schein (2010). Aborda el tema desde la perspectiva del desarrollo organizacional y el cambio planeado, de forma similar a como se realiza en esta investigación. Exhibe algunas definiciones del concepto y describe los tres niveles culturales de Schein. También, presenta una sección sobre el clima organizacional, aunque no indica las diferencias entre el clima y la cultura organizacional. Este libro es uno de los pocos documentos que han abordado el tema de la cultura organizacional en México, de manera más profunda, porque aunque se queda en aspectos teóricos del mismo, presentan varios conceptos básicos para ir empezando a entender el

fenómeno. Por último, recomienda algunas razones por las que las bibliotecas deben estudiar su cultura, como lo es el poder incrementar su efectividad<sup>[82]</sup>.

Finalmente se puede concluir que la literatura existente sobre cultura organizacional en el ámbito bibliotecológico, tanto a nivel nacional como internacional, es escasa e incompleta. Aunque existe en el contexto organizacional una gran variedad y cantidad de métodos, técnicas y enfoques para estudiarla, estos no han sido tomados en cuenta. La literatura es escasa debido a que el tema en el área bibliotecológica ha sido abordado principalmente a través de métodos cuantitativos, descuidando los cualitativos. También se considera insuficiente porque ha sido poco trabajada, dejando como consecuencia lagunas de información por la falta investigación y desarrollo. Un ejemplo de lo anterior es el instrumento Competing Value Framework (CVF) propuesto por Cameron & Quinn (1999), el cual tiene un enfoque principalmente cuantitativo sin un grado suficiente de profundidad, dejando de lado el contexto de la situación.

Este estado del arte tiene la función de servir como evidencia de que el problema que se pretende solucionar existe en la literatura. También, como se presentó anteriormente, existen diversos autores que lo han tratado y han realizado algunos análisis de su taxonomía. Sin embargo, ninguno de los enfoques anteriores fue convincente. Con el objetivo de cubrir esta laguna de información, la presente investigación busca un enfoque etnográfico, para conocer por qué ocurren los fenómenos culturales, tomando en cuenta el contexto organizacional.

### **1.3.5 Niveles y dimensiones**

La investigación retoma el modelo propuesto por Schein (2010) para aproximarse y entender la cultura organizacional, por tres razones fundamentales: (1) su modelo parte de un enfoque más actual, (2) es reconocido internacionalmente y (3) ha sido probado y aplicado.

El investigador Schein es uno de los autores que más ha divulgado el enfoque de la cultura organizacional. Su modelo es el punto de partida de investigaciones posteriores realizadas sobre el tema, ya que diversos autores (Phillips, 1990, 1994; Aguirre, 1999; Lee, 2000) toman sus niveles y dimensiones para realizar modificaciones y/o ajustes, en función de la utilidad de su propuesta.

Una de las razones por las cuales su modelo sigue vigente es que Schein realiza una revisión constante de los enfoques existentes en la literatura y, con base en éstos, establece y actualiza su propuesta de niveles y dimensiones (1985, 1986, 2004, 2010), las cuales toman en cuenta las posibles manifestaciones del concepto.

La principal ventaja de este modelo es que puede ser utilizado para analizar todo tipo de culturas, incluyendo las corporativas y nacionales. Supone que todas las culturas pueden ser explicadas y entendidas a través de los valores fundamentales y las presunciones básicas.

El utilizar el modelo de Schein permite que los administradores de las bibliotecas sean capaces de comprender los elementos culturales arraigados y las presunciones básicas compartidas por los miembros del grupo, para poder cambiarlas y dirigir las a mejorar la efectividad organizacional.

Como se ha mencionado, no existe un instrumento asociado con el enfoque de Schein. Este autor considera que la cultura se debe estudiar a través del análisis de un conjunto de técnicas. El investigador propone las técnicas de observación, entrevista, grupo focal, revisión de documentos organizacionales, entre otras; pero siempre de manera conjunta para lograr un mayor entendimiento del fenómeno. Sugiere como la mejor forma en que una organización puede estudiar su cultura es a través del consenso grupal sobre los niveles culturales propuestos.

Desde su perspectiva, la cultura organizacional puede ser analizada a través de los diferentes niveles en los cuales se manifiesta. El término nivel cultural se refiere a la medida en el que el fenómeno cultura es visible u observable. Estas manifestaciones varían desde una manifestación tangible a una intangible e incrustada.

En relación con lo anterior, Schein propone tres niveles culturales: (1) los artefactos, (2) los valores expuestos y creencias y (3) las presunciones básicas subyacentes. Éstos se presentan en la tabla 1.

Tabla 1  
Los tres niveles culturales

<b>Artefactos</b>	
Estructuras y procesos visibles y sentibles. Comportamiento observado.	Difíciles de descifrar.
<b>Valores expuestos y creencias</b>	
Ideales, metas, valores y aspiraciones. Ideologías. Racionalizaciones.	Podrían o no ser congruentes con los comportamientos y otros artefactos.
<b>Presunciones básicas subyacentes</b>	
Adaptación externa. Integración interna. Naturaleza de la realidad y verdad. Naturaleza del tiempo y del espacio. Naturaleza humana, actividad y relaciones.	Inconscientes. Las creencias y valores se dan por hecho. Determinan el comportamiento, percepciones, pensamiento y sentimientos.

Nota: Adaptado de Schein, 2010

Schein (1985)<sup>[83]</sup> define los *artefactos* como:

El nivel más visible de la cultura – está constituido por el ambiente físico y social. En este nivel se puede observar el espacio físico, la tecnología y el comportamiento externo de sus miembros. Desde el

interior de la cultura, los miembros no son necesariamente conscientes de sus artefactos, una persona puede no preguntar sobre ellos pero sí los puede observar (p.14).

Este nivel también incluye el lenguaje. En el caso de los bibliotecarios, éste siempre se encuentra cambiando, como las búsquedas en línea, recursos de referencia digitales, bases de datos, entre otros. Además, la tecnología en las bibliotecas ha cambiado drásticamente como es el ejemplo de los catálogos de tarjetas que se han convertido en catálogos en línea, el caso de los materiales electrónicos, recursos multimedia, entre otros.

Schein (1990, p. 112) argumenta que “el problema con los artefactos es que son palpables pero difíciles de descifrar con exactitud. La gente sabe cómo reaccionar a ellos, pero eso no es necesariamente un indicador confiable sobre la manera en que los miembros de la organización reaccionan”<sup>[84]</sup>. El riesgo se da cuando se hacen inferencias incorrectas de su relación con las presunciones básicas de la cultura.

El segundo nivel cultural son los *valores expuestos y creencias*, Schein (1985)<sup>[85]</sup> menciona que:

En un sentido de aprendizaje cultural se reflejan los valores originales de alguien, su sentido de lo que debe ser, es distinto de lo que es. Cuando un grupo confronta una nueva tarea, cuestión o problema, la primera solución propuesta para tratarlo puede ser únicamente un estatus de valor, debido a que no existen bases compartidas para determinar el hecho y la realidad (p. 15).

En el ámbito laboral de acuerdo con Kelsh (2005, p. 331), los valores son entendidos como las “creencias comunes sostenidas por los miembros del personal al practicar su trabajo”<sup>[86]</sup>. Los valores son los factores explícitos o implícitos que afectan las decisiones del personal, por lo que éstos deben estar directamente relacionados con la misión y visión de la biblioteca. En esta investigación se entienden por valores a las creencias compartidas de los miembros de una organización, derivadas de una filosofía común al realizar su trabajo.

Los valores proporcionan información desde un punto de vista interno, por lo que pueden existir conflictos al interpretarlos en una organización. Schein (1985) indica que si los líderes comunican sus valores con éxito, entonces inicia el proceso de transmisión cognitiva. Este proceso de transformación resulta en creencias y supuestos que son inconscientes y automáticos. El autor sugiere que muchos de los valores permanecen inconscientes y, articulados explícitamente o en forma de normas, guían el comportamiento de los grupos<sup>[87]</sup>. La misión y valores explícitos de una biblioteca son un ejemplo de este nivel. En ocasiones, pueden existir diferencias entre las presunciones básicas y los valores expuestos de los miembros de una organización.

El nivel de valores se puede estudiar a través de instrumentos cuantitativos y cualitativos, los cuales exponen y documentan los valores, la misión, visión, filosofía, etc., de

una organización. Como ya se ha mencionado, en las bibliotecas se ha utilizado el instrumento Competing Values Framework (CVF) (Quinn & John, 1983; Cameron & Quinn, 1999), el cual parte del modelo propuesto por Schein para analizar los valores centrales de la organización. Los autores afirman que el CVF es una estrategia para examinar las características de la cultura organizacional que podrían impactar en el éxito y la efectividad organizacional. El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) es una extensión del CVF. Este instrumento fue desarrollado para diagnosticar seis aspectos clave de las culturas organizacionales. Este último permite a las organizaciones analizar el tipo de cultura actual y preferida, usando las siguientes dimensiones: características organizacionales dominantes, estilos de liderazgo, administración o manejo de los empleados, “pegamento” organizacional, énfasis en la estrategia y criterios de éxito.

El tercer nivel se denomina *presunciones básicas subyacentes*, Schein (1985)<sup>[88]</sup> expresa que estas surgen:

Quando una solución a un problema se realiza repetidamente y se vuelve un hecho. Lo que una vez fue una hipótesis apoyada por un valor, gradualmente se vuelve una realidad. Si una presunción básica está fuertemente sostenida en un grupo, los miembros encontrarán el comportamiento basado en cualquier otra premisa inconcebible (p. 14-21).

El autor retoma este nivel desde el término propuesto por Argyris y Schön sobre *teoría en uso*. Schein (1985, p. 30) realiza una distinción entre estos tres niveles “tratando las presunciones básicas como la esencia de la cultura – lo que realmente es la cultura – y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la cultura”<sup>[89]</sup>. Las presunciones básicas se caracterizan por ser implícitas, darse por hecho y ser inconscientes en la superficie, por lo que para conocerlas se requiere de métodos cualitativos, como una intensiva observación, entrevistas o grupos focales.

Las presunciones básicas se conforman de cinco dimensiones: (1) supuestos sobre cuestiones de adaptación externa, (2) supuestos sobre el manejo de la integración interna, (3) naturaleza de la realidad y verdad, (4) naturaleza del tiempo y del espacio y (5) naturaleza, actividad y relaciones humanas<sup>[90]</sup>. Para estudiar y analizar la cultura de una organización es necesario entender la esencia de la misma, es decir, las presunciones básicas, por lo que a continuación se describe cada una de las dimensiones que conforman este nivel cultural.

La figura 1 presenta la información contenida en la primera dimensión *supuestos sobre cuestiones de adaptación externa*.

**DIMENSIÓN 1: SUPUESTOS SOBRE CUESTIONES DE ADAPTACIÓN EXTERNA**

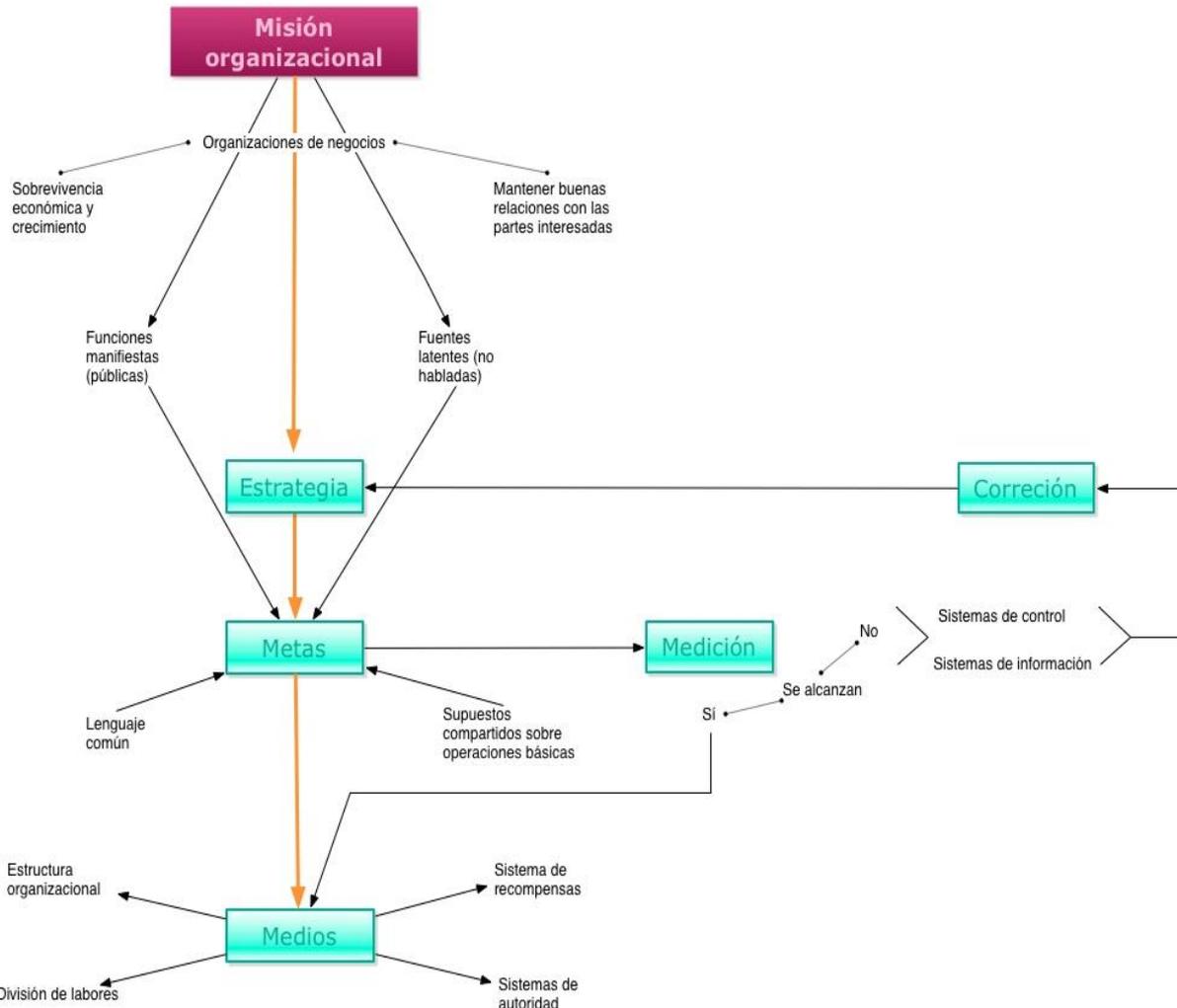


Figura 1. Supuestos sobre cuestiones de adaptación externa  
 Nota: Elaboración propia

Toda organización debe tener supuestos compartidos sobre su misión principal o tarea primaria. De esta se desprenden las estrategias y funciones que debe desempeñar cada integrante de la organización (latentes o manifiestas) para poder alcanzar su misión. En ésta se trazan las metas a alcanzar en un determinado período, las cuales se derivan de la misión principal. Para alcanzar las metas organizacionales, Schein (2010, p. 80) argumenta que los trabajadores deben compartir significados sobre “cómo se deben hacer las cosas, cómo alcanzar la misión y cómo las metas se deben dar a conocer”<sup>[91]</sup>.

Los líderes imponen y transmiten a los nuevos miembros: estructura organizacional, sistemas de autoridad, sistemas de recompensas y división de labores, los cuales conformarán parte de su cultura.

Por último, para saber si se están alcanzando las metas planteadas al inicio, se establecen criterios de medición regulados a través de sistemas de control. En caso de que las metas no se alcancen se deben aplicar las correcciones necesarias para redireccionar las estrategias.

La figura 2 presenta la información contenida en la segunda dimensión *supuestos sobre el manejo de la integración interna*.

**DIMENSIÓN 2: SUPUESTOS SOBRE EL MANEJO DE LA INTEGRACIÓN INTERNA**

**Grupo**

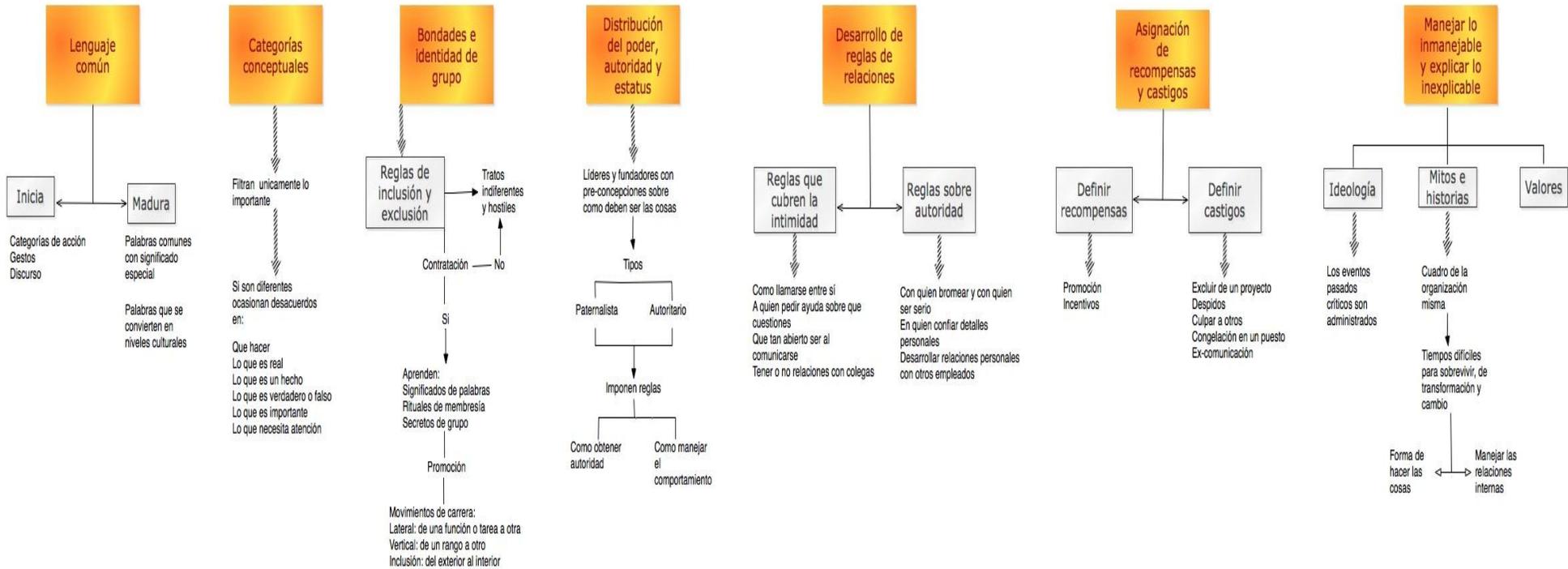


Figura 2. Supuestos sobre el manejo de la integración interna  
 Nota: Elaboración propi

Esta dimensión implica crear un lenguaje común compartido por los miembros del grupo para poder entender, de manera similar, las categorías conceptuales utilizadas al comunicarse entre sí. De esta forma, se establece un consenso sobre lo que se debe hacer, lo que es real, lo que es un hecho, lo que es verdadero o falso, lo que es importante y lo que necesita atención en la organización.

Las bondades de grupo implican establecer las reglas de inclusión y exclusión. Un trabajador que desea ingresar a la organización debe atravesar por un proceso de contratación, si éste es contratado aprende los significados compartidos del grupo, como los rituales, los secretos, las ceremonias, entre otros.

Los líderes imponen reglas sobre el poder, la autoridad y el estatus; así como normas y criterios para conseguir, mantener y perder este poder y autoridad. Los líderes establecen reglas para mantener buenas relaciones entre pares, sexos, subordinados y jefes, así como para manejar los sentimientos de afecto, amistad, confianza, intimidad y amor. También se establecen los comportamientos heroicos y pecaminosos, así como las recompensas y castigos para cada tipo de comportamiento.

Por último, todo grupo se enfrenta con eventos inexplicables e incontrolables, por lo que se les debe asignar algún tipo de significado de manera que se evite la ansiedad. Lo anterior se realiza con el fin de que el grupo pueda ser capaz de tratar y sobrellevar estos eventos. La ideología, mitos, historias y valores se vuelven soluciones automáticas para este tipo de problemas.

La figura 3 presenta la información contenida en la segunda dimensión *naturaleza de la realidad y verdad*.

### DIMENSIÓN 3: LA REALIDAD Y VERDAD

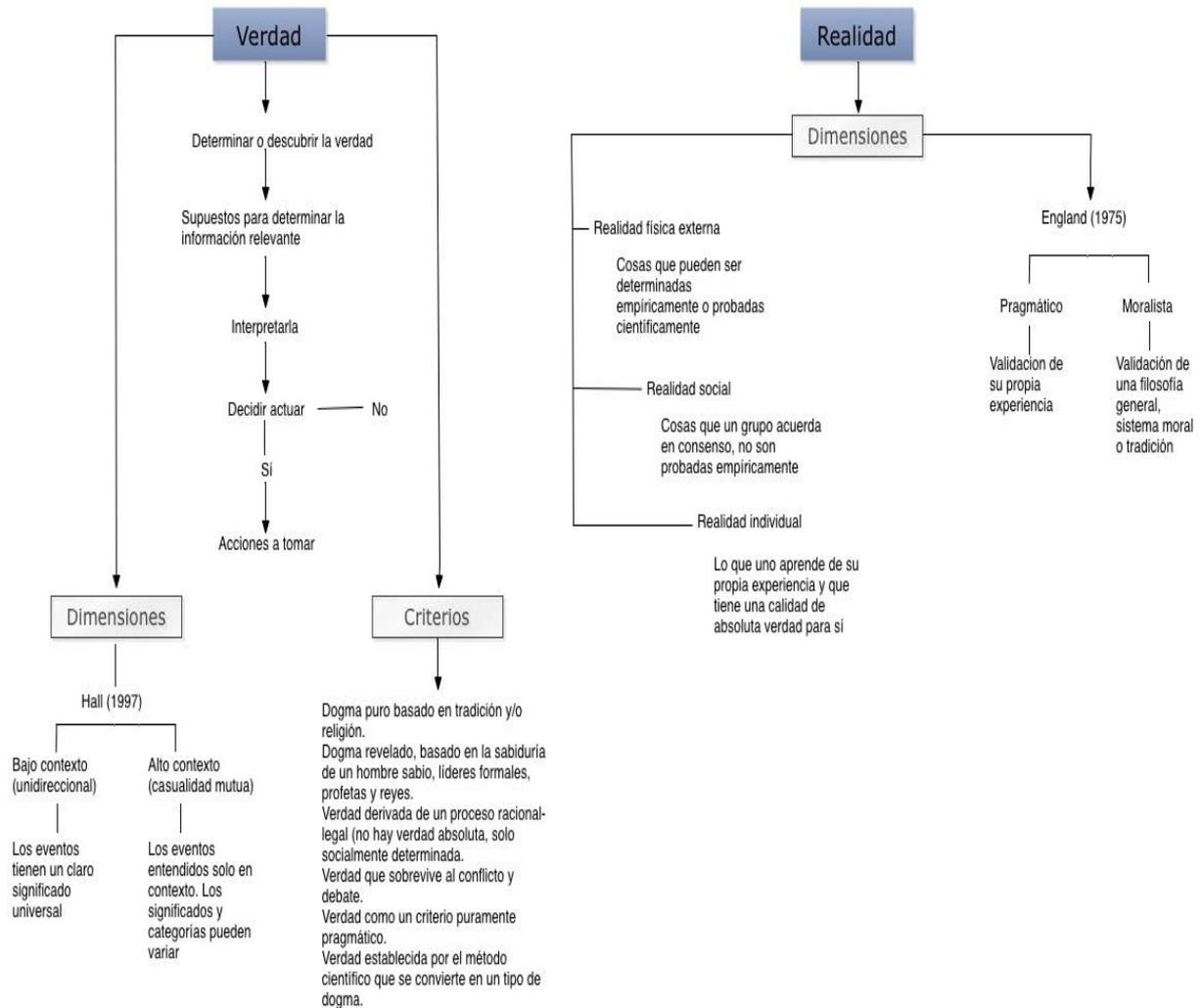


Figura 3. Naturaleza de la realidad y verdad  
 Nota: Elaboración propia

Por un lado, el grupo debe determinar la verdad grupal socialmente aceptada, extraer la información relevante, interpretarla y decidir si actuar o no al respecto. Para clasificar la verdad se pueden utilizar las dimensiones propuestas por Hall (1997): alto contexto (significado universal) y bajo contexto (eventos entendidos en contexto). Otra forma de clasificar y determinar la verdad puede ser por medio de los diferentes criterios establecidos por Schein (2010) en la figura 3.

Por otro lado, la realidad grupal se puede entender desde tres niveles: (1) realidad física externa (probada científicamente), (2) realidad social (consenso de un grupo) y (3) realidad individual (experiencia propia). Otra posible clasificación la

proporciona England (1975), quien la divide en pragmática (experiencia propia) y moralista (filosofía o tradición).

A partir de esta dimensión, Schein propone varias clasificaciones en cada dimensión para que los investigadores interesados en estudiar el tema de la cultura organizacional, puedan clasificar su organización de acuerdo con alguno de estos criterios.

La figura 4 presenta la información contenida en la segunda dimensión *naturaleza del tiempo y del espacio*.

## DIMENSIÓN 4: LA NATURALEZA DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO

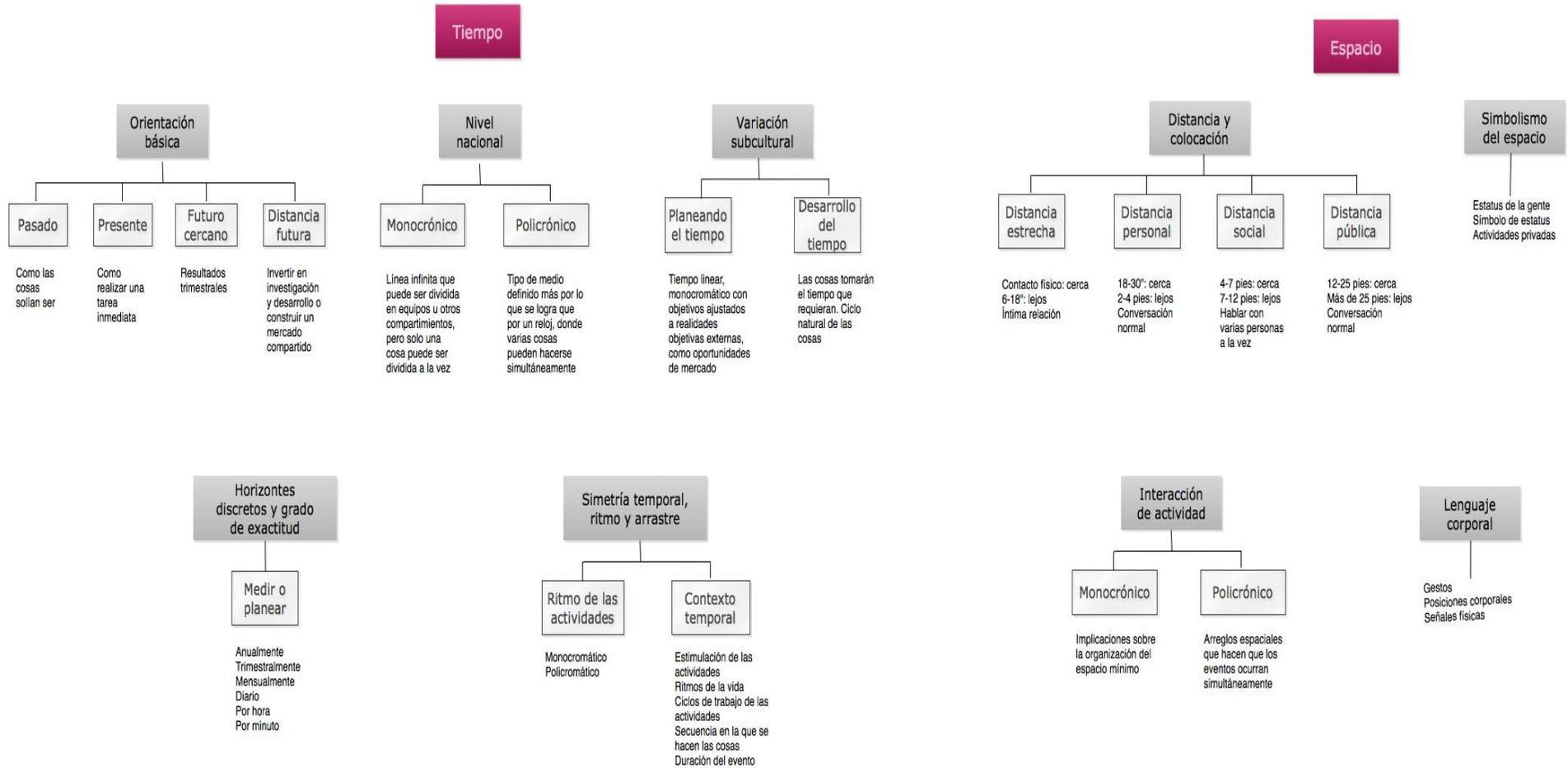


Figura 4. Naturaleza del tiempo y del espacio  
Nota: Elaboración propia

El tiempo puede estudiarse desde diferentes perspectivas. Algunas de ellas son la orientación básica: pasado, presente, futuro cercano y distancia futura. Otra perspectiva es el nivel del tiempo; (1) monocrónico (una cosa a la vez) y (2) policrónico (varias cosas simultáneamente). Existe otra variación cultural del mismo, dividida en dos categorías: (1) planeando el tiempo (sometida a oportunidades externas) y (2) desarrollo del tiempo (sometida al ciclo natural de las cosas). Una última perspectiva sirve para medirlo o planearlo de manera anual, trimestral, mensual, diaria, por hora y por minuto.

El espacio también se puede estudiar desde distintas perspectivas como la distancia que se debe considerar cuando las personas interactúan entre sí. Otras son el lenguaje corporal presentado al comunicarse, los arreglos y los símbolos espaciales.

La figura 5 presenta la información contenida en la segunda dimensión *naturaleza, actividad y relaciones humanas*.

DIMENSIÓN 5: LA NATURALEZA, ACTIVIDAD Y RELACIONES HUMANAS

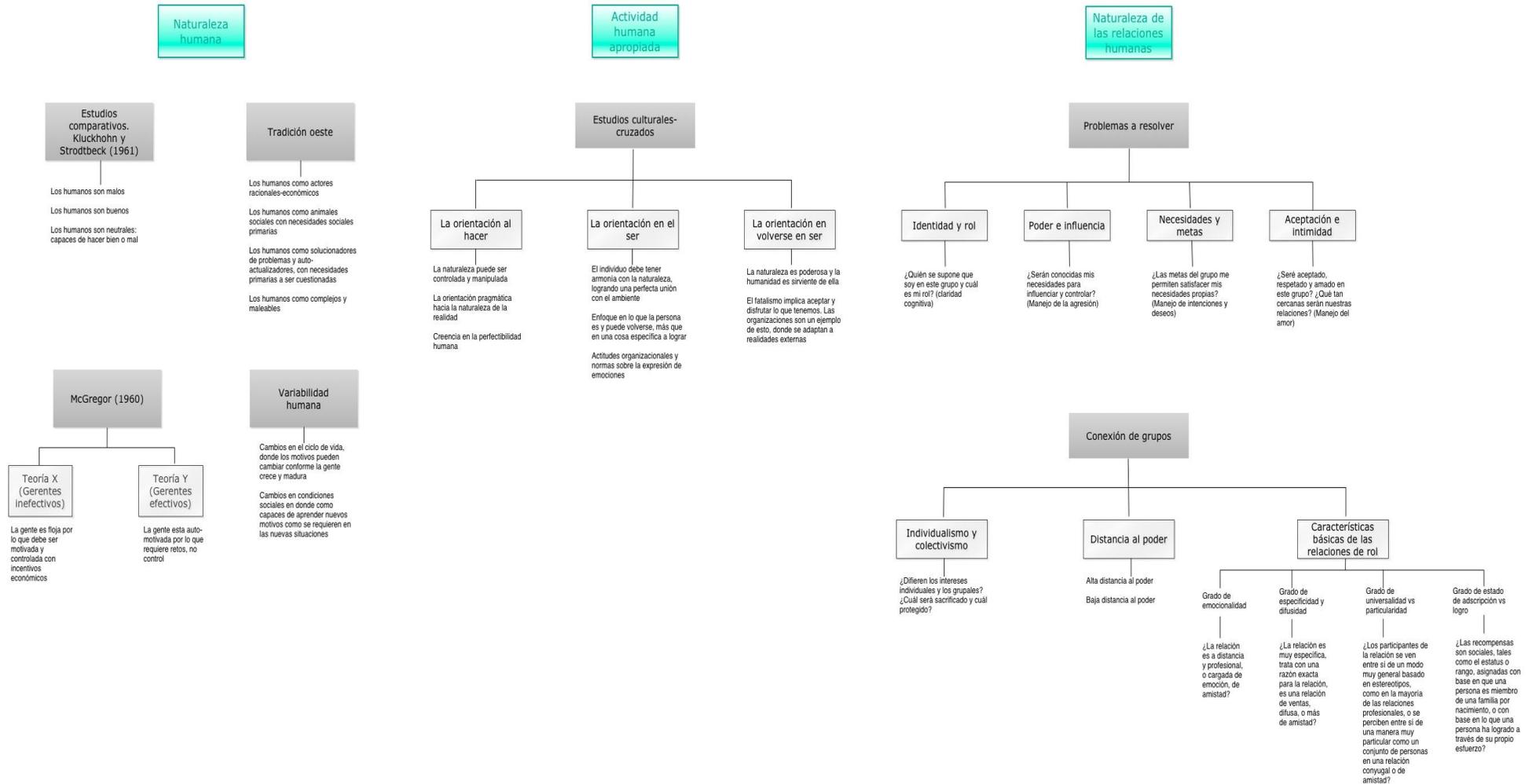


Figura 5. Naturaleza, actividad y relaciones humanas  
Nota: Elaboración propia

Al igual que la dimensión anterior, esta puede entender a través de diferentes perspectivas. La primera categoría es la *naturaleza humana*, la cual se puede clasificar en, al menos, cuatro formas: (1) los estudios comparativos de Kluckhohn y Strodtbeck (1961), (2) la teoría X y Y de McGregor (1960), (3) variabilidad humana y (4) creencias de tradición oeste. La segunda es la *actividad humana*, la cual posee tres perspectivas: (1) la orientación en el hacer, (2) la orientación en el ser y (3) la orientación en volverse el ser. Estas son consideradas como las formas apropiadas de la gente para actuar en relación con su ambiente.

La *naturaleza de las relaciones humanas* es la tercera categoría de esta dimensión. Las personas que conforman un grupo se enfrentan con problemas al momento de establecer relaciones interpersonales, algunos de éstos son: (1) identidad y rol, (2) poder e influencia, (3) necesidades y metas y (4) aceptación e intimidad. Los miembros de la organización pueden relacionarse con tendencias hacia el individualismo o colectivismo, la distancia al poder y el rol o papel que cada individuo desempeña en la organización.

Como se puede observar en la figura 5, todas las categorías dimensionales tienen relación entre sí, como es el caso de la categoría *tiempo* y el indicador *interacción de actividad* de la categoría *espacio*. Ambas se subdividen en monocrónico y policrónico, aunque se refieren a distintas cuestiones.

Como se ha venido argumentando, la cultura organizacional es un fenómeno con múltiples dimensiones que se puede entender de diferentes formas. El querer conocer todas las dimensiones culturales es sumamente complicado, así como el saber con exactitud dónde termina la primera y donde empieza la siguiente; por lo que para el estudio y análisis de la cultura organizacional en la biblioteca se identifican categorías e indicadores correspondientes a las dimensiones anteriormente presentadas. Éstos resultan necesarios porque permiten cuantificar y estudiar, a un nivel menos abstracto, la cultura organizacional tal como se propone en el modelo de Schein (2010).

Con el objetivo de tener un panorama general de toda la información revisada en este capítulo se presenta la figura 6, en forma de mapa conceptual. Ésta recopila y resume la información analizada en el capítulo 1.

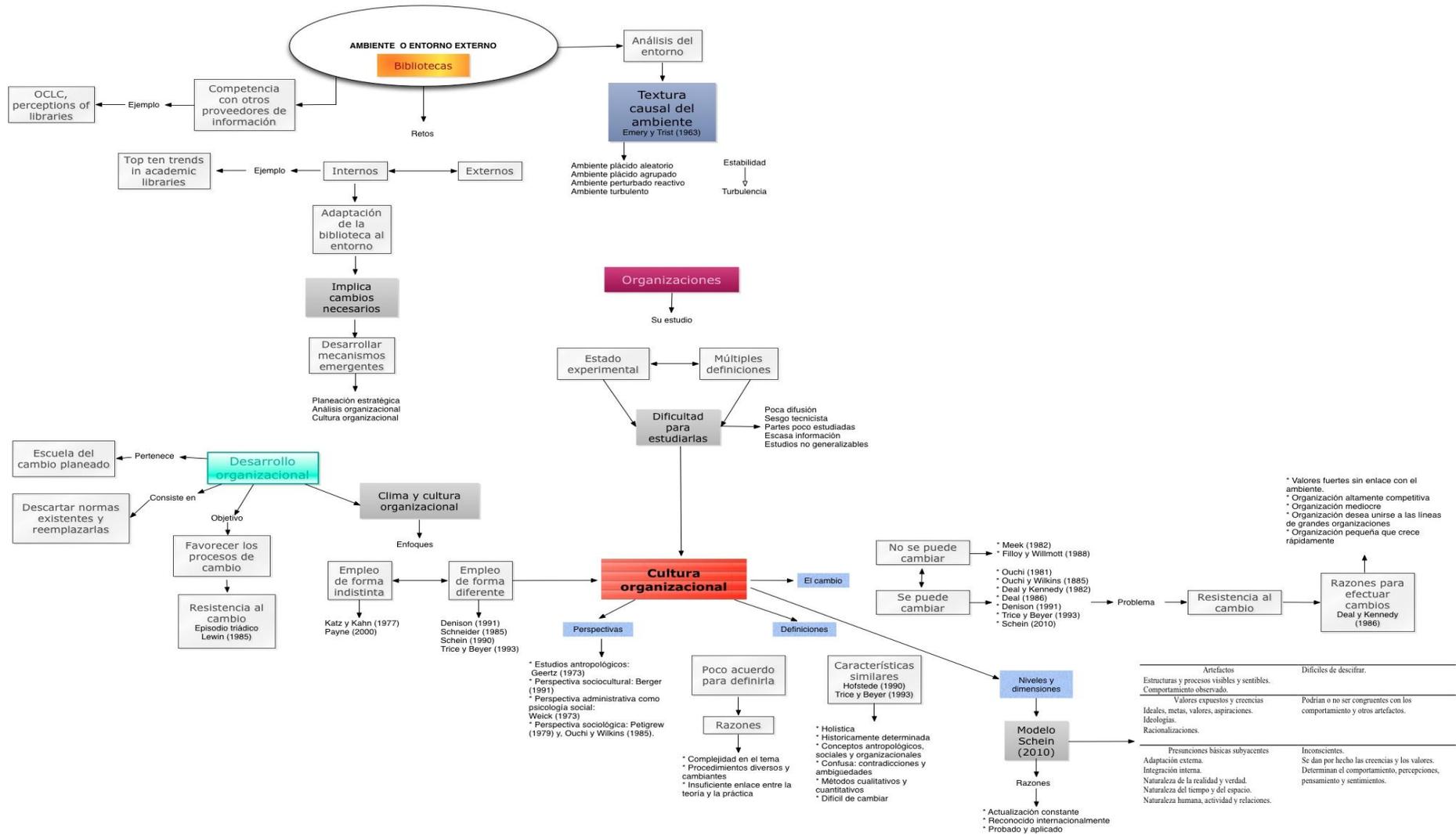


Figura 6. Cultura organizacional en bibliotecas académicas  
Nota: Elaboración propia

## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 1

1. OCLC. (2011). In Gauder B. (Ed.). *OCLC, Perceptions of libraries, 2010: Context and community. A report to the OCLC membership*. Dublin, Ohio: Online Computer Library Center, Inc., pp. 40-43.
2. ACRL. (2010). 2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature. *College & Research Libraries News*, 71(6), pp. 286-292.
3. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2a ed.). New York: J. Wiley, pp. 54-55.
4. Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, pp. 24-26.
5. Quijano Solís, Á. (2007). El factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas. En J. Lau (Ed.), *Ambiente laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (p. 35). México, D.F.: Alfagrama.
6. Sander, B. (2000-2005). Administración de la educación y relevancia cultural. Niterói, Rio de Janeiro: Sitio Web de Benno Sander: [http://bennosander.com/textos\\_detalle.php?cod\\_textoe=21](http://bennosander.com/textos_detalle.php?cod_textoe=21)
7. Ibid.
8. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1990; 1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, p. ix.
9. Schein, E. (1970). *Organizational psychology* (2a ed.). Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, p. 9.
10. Hall, R. H. (1972). *Organizations structure and process*. Englewood, Cliffs, N. J: Prentice-Hall, p. 40.
11. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2a ed.). New York: J. Wiley, p. 20.
12. Medina, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad Eafit.*, 43(148), p. 17.
13. Fuenmayor, R. (2001). *Interpretando organizaciones... introducción a una teoría sistémico-interpretativa de organizaciones*. Mérida, Venezuela: Consejo de Estudios de Posgrado, Consejo de publicaciones, Universidad de los Andes, pp. 14-15.
14. Arellano, D. (1992). *Teoría de la organización y análisis organizacional hacia nuevos paradigmas*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, p. 9.
15. Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso, Chile: Universidad Católica de

- Valparaíso, Ediciones Universitarias de Valparaíso, p. 144.
16. Medina, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad Eafit*, 43(148), p. 11.
  17. Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso, Chile: Universidad Católica de Valparaíso, Ediciones Universitarias de Valparaíso, p. 19.
  18. Koontz, H. & Wehrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (13a ed.). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana, p. 308.
  19. Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, p. 10.
  20. French, W. L., Bell, C. H., Meza, G. & Juárez, J. O. (1996). *Desarrollo organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5a ed.). México, D.F: Pearson Educación, p. 1.
  21. Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change* (6a ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, p. 293.
  22. Audirac, C. A. (2007). *ABC del desarrollo organizacional*. México, D.F: Editorial Trillas, p. 17.
  23. Lewin, K. (1958). Group decision and social change. En Maccoby, E. E., Newcomb, T. M. Harley, E. L. (Eds.), *Readings in Social Psychology*. (p. 210). Holt, Rinehart and Winston, New York: Co-Chairmen of Editorial Committee.
  24. Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, pp. 21-32.
  25. Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), p. 110.
  26. Schreyögg, G. (2001). Development: Organizational. En Neil J. Smelser & Paul B. Baltes (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (pp. 3574-3575). Amsterdam, New York.: Elsevier.
  27. Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, p. 470.
  28. Letwin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299.
  29. Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570 - 581.
  30. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2a ed.). New York: J. Wiley.
  31. Payne, R. (2000). Climate and culture: How close they get? En Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (Ed.), *Handbook of organizational culture & climate* (p. 191). USA, California: Sage Publications, Inc.

32. Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (J. Villamizar Trans.). Bogotá, Colombia: Legis Fondo Editorial, p. 20.
33. Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 573-611.
34. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), p. 109.
35. Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
36. Widén-Wulff, G. (2010). Organizational Culture. En Marcia Bates & Mary Niles Maack (Ed.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences*. (p. 4073). Boca Raton, Fla.: CRC Press.
37. Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
38. Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, pp. 457-483.
39. Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 574.
40. Alvesson, M. (2007). *Understanding organizational culture*. Great Britain, London: Sage Publications, p. 3.
41. Ouchi, W. G. (1981; 1982). *Theory Z how American business can meet the Japanese challenge*. Nueva York: Avon, p. 27.
42. Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (J. Villamizar Trans.). Bogotá, Colombia: Legis Fondo Editorial, p. 2.
43. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1986). *Culturas corporativas ritos y rituales de la vida organizacional* [Corporate cultures]. México, D.F: Fondo Educativo Interamericano Sistemas Técnicos de Edición, p. 13-15.
44. Schein, E. (1985; 1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass, p. 9.
45. Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40(1), p. 30.
46. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), p. 111.
47. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, p. 18.
48. Ibid, pp. 13-22.
49. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayu, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 286.
50. Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliff:

- Prentice Hall, pp. 5-8.
51. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 339-358.
  52. Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, pp. 457-483.
  53. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 14-16.
  54. Robbins, S. (2004). En Quintanar E. (Ed.), *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
  55. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 13-14.
  56. Deal, T. E. (1986). Cultural change: Opportunity, silent killer or metamorphosis? En R. H. Kilmann. M. J. Saxton, R. Serpa et al (Ed.), *Gaining control of the corporate culture* (p. 301). San Francisco: Jossey Bass.
  57. Shaughnessy, T. (1988). Organizational culture in libraries: Some management perspectives. *Journal of Library Administration*, 9(3), pp. 5-9.
  58. Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., Von Dran, G. & Stanton, J. (2004). Organizational culture of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53, pp. 33-53.
  59. Martín, J. (2006). That's the way we do things around here: An overview of organizational culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 7(1).
  60. Adeyoyin, S. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), pp. 1-14.
  61. Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., Von Dran, G. & Stanton, J. (2004). Organizational culture of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53, pp. 33-53.
  62. Martín, J. (2006). That's the way we do things around here: An overview of organizational culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 7(1).
  63. Adeyoyin, S. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), pp. 1-14.
  64. Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., Von Dran, G. & Stanton, J. (2004). Organizational culture of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53, pp. 33-53.
  65. Maloney, K., Antelman, K., Arlitsch, K. & Butler, J. (2010). Future leader's views on organizational culture. *College & Research Libraries*, 71(4), pp. 322-347.
  66. Faerman, S. R. (1993). Organizational change and leadership styles. *Journal of Library Administration*, 19(3-4), pp. 55-79.
  67. Badu, E. (2001). The African corporate culture: An obstacle to effective planning in Ghanaian university libraries. *Library Management*, 22(4-5), pp. 212-220.
  68. Adeyoyin, S. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency,

- productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), pp. 1-14.
69. Gabriel, R. (2010). Trying diversity to organizational culture. *Law Library Journal*, 102(3), pp. 507-512.
70. Schlosser, M. (2010). Fostering organizational change through a grassroots planning process. *College and Research Libraries*, 72(2), pp. 152-165.
71. Shaughnessy, T. (1988). Organizational culture in libraries: Some management perspectives. *Journal of Library Administration*, 9(3), pp. 5-9.
72. Porumbeanu, O. (2010). Implementing knowledge management in Romanian academic libraries: Identifying the elements that characterize their organizational culture. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(6), pp. 8-14.
73. Schmidt, J. & Croud, J. (1999). The University of Queensland library – a case study in building a culture of continuous improvement. *3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement*, pp. 119-123.
74. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
75. Nóbrega, E., Carvalho, A., Gomes, E., Moreira, L. & Nogueira, M. (2000). A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. *Informação & Sociedade: Estudos, João*, 10(2), pp. 2-18.
76. Ibid, p. 2.
77. Lozano, R. (2009). Gestión del cambio y cultura organizacional en la biblioteca pública. *Educación y biblioteca: revista mensual de documentación y recursos didácticos*, 21(170), pp. 101-106.
78. Ibid, p. 102.
79. Zaragoza, A. (2012). *Bibliotecas universitarias: Elementos estratégicos para la transformación de su cultura organizacional*. Morelia, Michoacán, México: Adrián Zaragoza Tapia.
80. Quijano Solís, Á. (2007). El factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas. En J. Lau (Ed.), *Ambiente laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (pp. 33-47). México, D.F.: Alfagrama, p. 34.
81. Morales, V. (2010). La perspectiva organizacional de los sistemas de información. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, p. 158.
82. Hernández Pacheco, F. (2012). Cultura organizacional. En José López Yepes, Hugo Figueroa Alcántara & Juan José Calva González (Ed.), *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía: Universidad Complutense de Madrid. Departamento y Sección Departamental de Biblioteconomía y Documentación.
83. Schein, E. H. (1985; 1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California:

- Jossey-Bass, p. 14.
84. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), p. 112.
  85. Schein, E. H. (1985; 1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass, p. 15.
  86. Kelsh, V. J. (2005). The law library mission statement. *Law Library Journal*, 97(2), p. 331.
  87. Schein, E. H. (1985; 1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass, p. 15.
  88. Ibid, pp. 14-21.
  89. Ibid, p. 30.
  90. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 73-156.
  91. Ibid, p. 80.

## **CAPÍTULO 2 PROPUESTA METODOLÓGICA Y VALIDACIÓN**

Este capítulo se divide en dos secciones. En la primera se presentan los objetivos de la investigación, los modelos revisados y el diseño de la metodología, conformado por las dos etapas del estudio. Para verificar el comportamiento de la metodología en la práctica y poder validarla se aplicó al caso específico de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas (BDCV) de El Colegio de México. En la segunda sección del capítulo se presenta el escenario de estudio, los procedimientos y las particularidades de las dos etapas que conforman la propuesta metodológica, aplicada en la BDCV.

### **2.1 Propuesta metodológica**

En esta sección se presentan los objetivos, las preguntas de investigación, el supuesto planteado, los modelos revisados y el diseño de la propuesta metodológica.

#### **2.1.1 Objetivos y preguntas de investigación**

El estudio que aquí se propone busca diseñar y validar una metodología que contribuya a identificar, valorar y diagnosticar los niveles y dimensiones que caracterizan la cultura organizacional de las bibliotecas académicas.

Como se había apuntado en la introducción, las preguntas de investigación que se plantean son:

1. ¿Cuál es el concepto de cultura organizacional?
2. ¿Cómo se manifiesta la cultura organizacional en una biblioteca académica?
3. ¿Cuáles son los principales niveles y dimensiones que caracterizan el estudio de la cultura organizacional en una biblioteca académica?
4. ¿Cómo se relacionan estos niveles y dimensiones con un posible diagnóstico?
5. ¿Cómo se ha procedido en otros estudios similares, particularmente en bibliotecas académicas?

Para alcanzar el objetivo general propuesto se consideran también los siguientes objetivos específicos:

1. Integrar un estado del arte del tema.
2. Caracterizar los principales niveles y dimensiones que conforman la cultura organizacional en las bibliotecas.

### 2.1.2 Supuesto

Es posible diseñar una metodología para diagnosticar la cultura organizacional de las bibliotecas académicas, adaptando los niveles y dimensiones que se utilizan en los estudios organizacionales y tomando en consideración las particularidades de México.

### 2.1.3 Modelos

En esta sección se presentan algunos de los modelos revisados y analizados para el estudio de la cultura organizacional. El tercero de ellos: el modelo de Schein, constituye la base de la presente investigación para su aplicación en bibliotecas académicas.

#### 2.1.3.1 Modelo sobre las manifestaciones culturales

La cultura se puede exteriorizar en diversas manifestaciones. Algunas de ellas son las presentadas en la figura 7, de acuerdo con Sathe (1983)<sup>[1]</sup>.

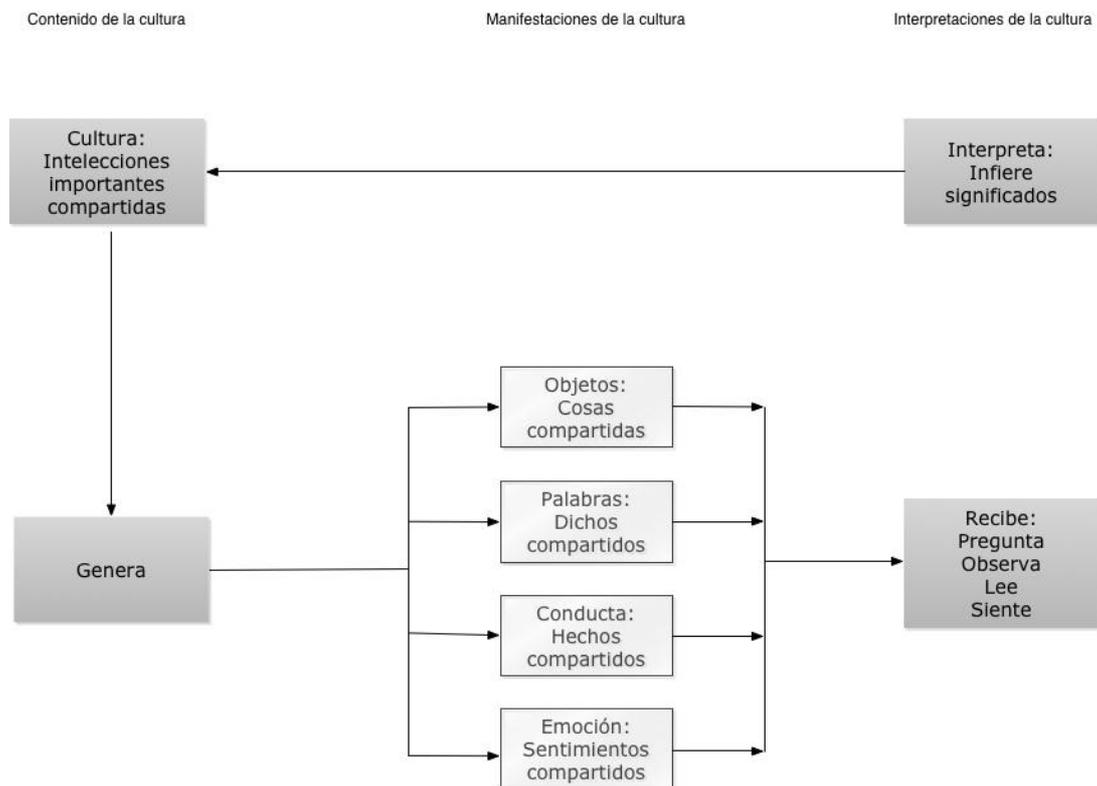


Figura 7. Manifestaciones culturales  
Nota: Tomado de Sathe, 1983

Este modelo resulta de gran utilidad para comprender mejor la forma en que la cultura se manifiesta en la organización. Estas manifestaciones pueden exteriorizarse a través de los objetos, las palabras, las conductas y las emociones de las personas. Para que una persona conozca algunos fragmentos de la cultura en una organización puede preguntar, observar y leer al respecto o sentirse parte de esa cultura.

### 2.1.3.2 Modelo para desarrollar una infraestructura cultural

El imitar la cultura de otra organización no proporciona resultados satisfactorios. Conforme transcurre el tiempo, la organización debe crear y desarrollar su propia y única cultura. La mejor alternativa que posee una organización para crear su cultura consiste en que la dirección influya y desarrolle esta cultura de manera natural, conforme la organización crece y evoluciona. A este respecto, Schein (1985)<sup>[2]</sup> afirma que toda cultura es única porque:

La cultura que se va desarrollando con el tiempo en una organización específica es (...) un resultado complejo de presiones externas, de potencialidades internas, de respuestas a sucesos críticos y, probablemente, en una medida indeterminada, en factores fortuitos que no pudieron preverse a partir del conocimiento del ambiente externo o de los miembros de la organización (p. 83-84).

La figura 8 presenta una forma práctica de lograr el proceso para desarrollar una infraestructura cultural, en una organización determinada:



Figura 8. Infraestructura cultural  
Nota: Tomado de Gross & Shichman, 1987

Gross & Shichman (1987) consideran que una cultura cohesiva es semejante a una familia que funciona a la perfección. De esta manera, toman la palabra inglesa hogar (HOME) para definir el modelo, donde la *H* representa la *historia* (History), la *O* significa *unicidad* (Oneness), la *M* representa a los *miembros* (Member) y *E* significa *intercambio* (Exchange)<sup>[3]</sup>. Cada una de estas condiciones puede propiciar el resultado deseado, si la organización realiza un esfuerzo coordinado para poner en práctica los métodos de la figura 8.

### 2.1.3.3 Modelo sobre los niveles culturales

El investigador Schein es uno de los autores que más ha divulgado el enfoque de la cultura organizacional. Propone un modelo, que se observa en la figura 9, el cual sirvió de base para

la realización de diversas investigaciones que surgieron posteriormente sobre el estudio de la cultura.

Este autor apoya los modelos antropológicos debido a que éstos permiten comprender el comportamiento de las personas, logrando ir más allá de los niveles superficiales para obtener una visión más profunda y razonada del fenómeno cultural, llegando a los niveles de mayor profundidad, como es el caso de los valores expuestos y creencias, y las presunciones básicas subyacentes.

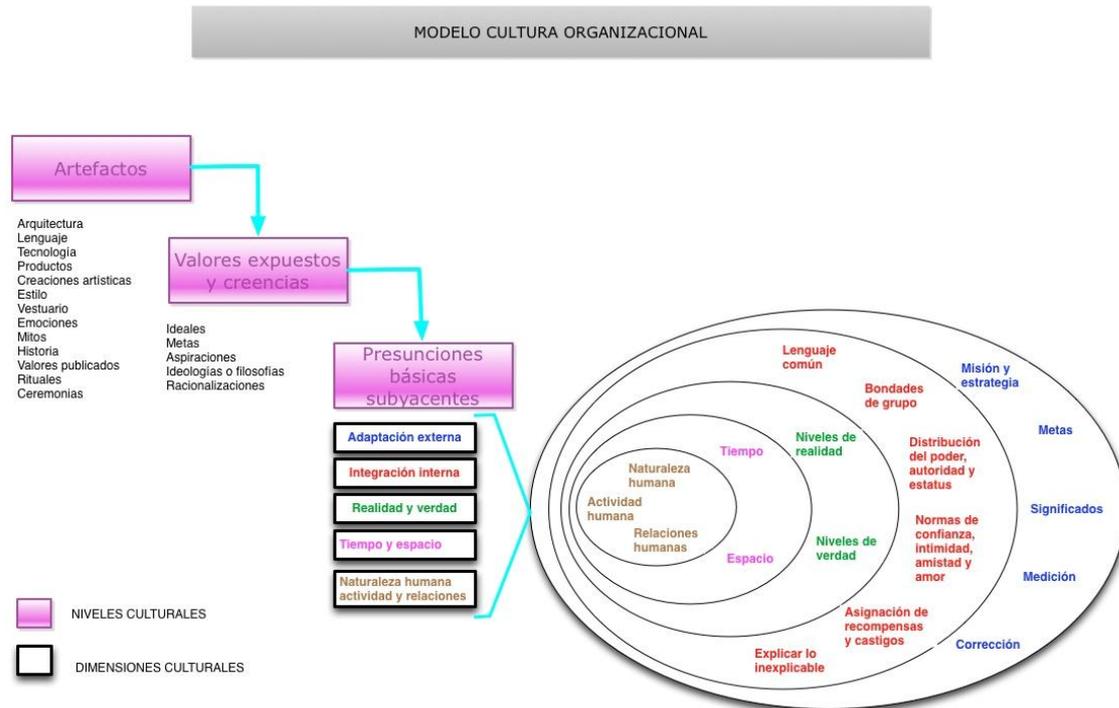


Figura 9. Niveles y dimensiones culturales  
Nota: Elaboración propia

### a) Niveles y dimensiones

Para realizar una primera aproximación al tema de la cultura organizacional en bibliotecas académicas se toman los niveles y dimensiones propuestos por Schein (2010): (1) artefactos, (2) valores expuestos y creencias, y (3) presunciones básicas subyacentes<sup>[4]</sup>. Estos niveles inician con los elementos del ambiente físico (artefactos) y finalizan con los componentes clave de mayor profundidad en el subconsciente de las personas (presunciones básicas subyacentes). Conforme se avanza de un nivel a otro, se adquiere un mayor grado de profundidad que en los anteriores, por lo que el último nivel se considera la esencia de la cultura, lo que realmente es la cultura. Éste resulta ser invisible y, muchas veces, inconsciente para los trabajadores. Estos niveles fueron descritos en el capítulo anterior.

Las presunciones básicas subyacentes se subdividen en cinco dimensiones: (1) supuestos de adaptación externa, (2) manejo de la integración interna, (3) naturaleza de la

realidad y verdad, (4) naturaleza del tiempo y del espacio y (5) naturaleza, actividad y relaciones humanas<sup>[5]</sup>. Éstas fueron descritas con mayor detalle en el capítulo 1.

**b) Estudios realizados utilizando el modelo de Schein**

Existen dos tesis (Phillips, 1990; Lee, 2000) que realizan un estudio exploratorio para conocer la cultura organizacional desde las dimensiones propuestas en el modelo de Schein, tal como se pretende realizar en esta investigación. Esto resulta ser un punto de partida para la ejecución de la presente investigación.

La primera fue elaborada por Phillips (1990), la autora estudia la cultura organizacional de tres diferentes industrias a través de las técnicas de observación y entrevista, exponiendo las principales diferencias culturales entre cada una de ellas<sup>[6]</sup>. La segunda tesis fue realizada diez años después por Lee (2000), quien estudia la cultura organizacional de una biblioteca académica a través de las técnicas de observación, entrevista y encuesta<sup>[7]</sup>.

Ambas fueron elaboradas con base en la propuesta de la primera edición del libro de Schein *Organizational culture and leadership*, publicado en 1985<sup>[8]</sup>. Este autor ha actualizado su libro en tres ocasiones, recientemente se ha publicado una cuarta edición (2010), en la cual realizó diversas modificaciones y ajustes a su propuesta<sup>[9]</sup>.

La tabla 2 presenta las dimensiones del modelo de Schein (1985), con las categorías utilizadas en los estudios de Phillips y Lee, así como las respectivas modificaciones realizadas por cada autor de acuerdo con la utilidad de su estudio. Cabe mencionar que estas dimensiones forman parte del tercer nivel cultural propuesto por Schein: las *presunciones básicas subyacentes*. Los primeros dos no pueden ser entendidos a profundidad sin conocer primero las presunciones básicas, por lo que éstas serán la base de la presente investigación.

Tabla 2  
Marco dimensional de la cultura organizacional

<b>Dimensiones</b>	<b>Schein</b>	<b>Phillips</b>	<b>Lee</b>
<b>Relaciones del grupo y su ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad básica y rol.</li> <li>• Ambientes sociales, económicos, políticos y técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores y partes interesadas.</li> <li>• Rol de la industria en la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quienes somos: identidad.</li> <li>• Como somos vistos por los demás: imagen.</li> </ul>

<b>Naturaleza de la realidad y verdad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que es real.</li> <li>• Forma en que se determina lo que es real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de recursos y horizontes.</li> <li>• Estilos de toma de decisiones y asignación de espacio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo funcionan las cosas: toma de decisiones.</li> <li>• Cómo hacer que las cosas funcionen: estructura y recursos.</li> </ul>
<b>Naturaleza de la naturaleza humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que significa ser humano.</li> <li>• Los atributos humanos que son considerados alterables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la motivación de las partes interesadas.</li> <li>• Estándares para la selección y promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de evaluación del rendimiento.</li> <li>• Sistemas de recompensas.</li> </ul>
<b>Naturaleza de la actividad humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer lo correcto en relación con el entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación personal.</li> <li>• Intereses centrados en la vida; elección justificada del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que hacemos: trabajo.</li> <li>• Que nos gusta hacer: elección del trabajo.</li> <li>• Desarrollo de personal.</li> </ul>
<b>Naturaleza de las relaciones humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de la gente de relacionarse entre sí, para distribuir poder y amor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de trabajo: patrones de comunicación y autoridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de trabajo: lealtad entre grupos, competencia y cooperación.</li> </ul>

Nota: Tomado de Lee, 2000

Esta investigación utiliza el modelo de Schein (2010) en su cuarta y última edición. En ésta se agregan dos dimensiones nuevas: *supuestos sobre el manejo de la integración interna y naturaleza del tiempo y del espacio*. Las últimas tres se conjuntan formando una nueva dimensión denominada *naturaleza, actividad y relaciones humanas*, por lo que, como se ha mencionado, actualmente el modelo de Schein se conforma de cinco dimensiones: (1) supuestos sobre cuestiones de adaptación externa, (2) supuestos sobre el manejo de la integración interna, (3) naturaleza de la realidad y verdad, (4) naturaleza del tiempo y del espacio y (5) naturaleza, actividad y relaciones humanas<sup>[10]</sup>.

#### 2.1.4 Método

Para alcanzar el objetivo propuesto se diseña una metodología que pretende el establecimiento de un procedimiento exploratorio para realizar una primera aproximación al objeto de estudio de la cultura organizacional en bibliotecas académicas y, sobre todo,

contribuir a este campo del conocimiento. Esta investigación tiene un enfoque de carácter etnográfico para conocer los fenómenos culturales, tomando en cuenta el contexto organizacional. La etnografía según Fetterman (1998, p. 473) es “el arte y la ciencia de describir la cultura de un grupo”<sup>[11]</sup>. El trabajo se basa en modelos antropológicos debido a que éstos permiten comprender el comportamiento de las personas, para obtener una visión más profunda y razonada del fenómeno cultural. Esta definición va acorde con la perspectiva de esta investigación, en la cual la etnografía es vista como la ciencia para entender e interpretar los patrones de pensamiento y comportamiento de un determinado grupo.

La propuesta metodológica es de tipo longitudinal y se validará a través de un estudio constituido por dos etapas; las cuales se despliegan en forma de cascada, es decir, los resultados de la primera etapa se utilizarán para continuar con el desarrollo de la segunda etapa. Las etapas que constituyen la propuesta metodológica se describen a continuación:

#### **2.1.4.1 Etapa 1: Explorar**

Esta etapa consistirá en la aplicación de entrevistas a informantes clave de la biblioteca. Se aplicarán primero entrevistas al personal para obtener una primera aproximación al tema, a manera de introducción.

Se decidió utilizar entrevistas por dos razones: (1) son la herramienta que responde mejor a la necesidad del objetivo planteado en este trabajo y (2) son los métodos más utilizados por los estudiosos de la cultura organizacional, junto con la observación y la encuesta.

##### **a) Objetivos**

Esta etapa estará guiada por los siguientes objetivos:

- Familiarizar al investigador con el tema, en el contexto bibliotecológico.
- Elaborar y diseñar el instrumento de entrevista para sondear el objeto de estudio.
- Obtener la lista de valores que representan la cultura organizacional bibliotecaria.

##### **b) Instrumento**

El principal elemento a considerar para la elaboración del instrumento de entrevista será el tercer nivel cultural de la propuesta de Schein: las presunciones básicas subyacentes, debido a que éstas constituyen la esencia de la cultura. Los primeros dos niveles no pueden ser entendidos a profundidad sin conocer primero las presunciones básicas. Éstas son

consideradas los elementos de mayor profundidad en el subconsciente de las personas y poseen las características de no ser debatibles y extremadamente difíciles de cambiar. Las dimensiones que conforman las presunciones básicas subyacentes fueron descritas a detalle en el capítulo anterior.

#### **c) Criterio para la selección de los informantes clave**

El criterio para la selección de los informantes clave será básicamente la antigüedad del personal, ésta no debe ser menor a 10 años. Esto se explica, debido a que la cultura es una vieja tradición que se construye a través de un largo período de convivencia y aprendizaje compartido entre las personas que conforman un grupo.

Las entrevistas permitirán indagar los valores que posee el personal y entender el lenguaje utilizado en la biblioteca. Estos últimos solo se pueden obtener de la experiencia de la gente como trabajadores.

#### **2.1.4.2 Etapa 2: Consensuar, contextualizar y concentrar**

Con base en la lista de valores obtenidos en la etapa 1 se diseñará la etapa 2, la cual consistirá en la ejecución de un grupo focal con un conjunto de empleados de la biblioteca.

Al revisar la literatura se pudo observar que el grupo focal es la técnica más recomendada para estudiar la cultura organizacional de una institución, desde el enfoque etnográfico (Schein, 2010)<sup>[12]</sup>. A este respecto, la realización del grupo focal se recomienda por, al menos, tres razones: (1) es un proceso interactivo que permite conocer los supuestos compartidos de manera rápida y sencilla, (2) permite conocer los elementos de corte contextual, de acuerdo con el carácter etnográfico de la investigación y (3) hace posible observar respuestas no verbales como las expresiones y comportamientos de las personas.

Esta técnica, además de poseer las ventajas anteriormente mencionadas, es la más apropiada para este estudio debido a que la cultura es un conocimiento compartido, por lo que debe existir un grupo para el análisis de la misma. Solo las personas internas pueden entender por completo la cultura de la organización y son capaces de hacerla explícita, por esta razón se planteará una actividad sobre valores para conocer la opinión de los participantes sobre la forma en que ellos perciben su cultura. Otra razón por la cual se utilizará el grupo focal, es porque se trata de una recomendación del investigador Schein (2010) para conocer y estudiar estos fenómenos culturales<sup>[13]</sup>.

### **a) Objetivos**

Esta etapa estará guiada por los siguientes objetivos:

- Elaborar y diseñar el instrumento para guiar un grupo focal con base en los resultados de las entrevistas.
- Propiciar la construcción de significados de manera grupal.
- Profundizar, concentrar y contextualizar las manifestaciones de los valores más representativos de la cultura organizacional de la biblioteca, tal como fueron expresados en la lista de valores de la etapa 1, para aplicar el consenso de un conjunto de empleados durante un grupo focal.

### **b) Instrumento**

El grupo focal estará guiado por el instrumento diseñado y elaborado con base en los resultados de valores obtenidos de la etapa anterior de entrevistas. El instrumento tiene el objetivo de indagar, recuperar y profundizar sobre el contexto de todos aquellos valores compartidos por un grupo de empleados de la biblioteca, provocando en la audiencia la contraposición de puntos de vista para explorar las diferencias y similitudes existentes. Asimismo, servirá para establecer un acuerdo posterior sobre este tema cultural entre los participantes.

Para diseñar el instrumento que guiará al grupo focal se utilizarán las cuatro categorías de preguntas que recomienda Morgan (1998): preguntas introductorias, de transición, clave y finales<sup>[14]</sup>. Las preguntas serán de tipo semi-estructurado, tal como lo recomienda Stewart (1990, p. 62) “pensando que el moderador con frecuencia tenga una laxitud considerable para probar las respuestas y agregar nuevas preguntas, en la medida en que la entrevista real progresa”<sup>[15]</sup>.

### **c) Criterios para la selección de los participantes**

El procedimiento del grupo focal comienza con la selección de un grupo de empleados que representen la cultura organizacional. Stewart (1990, p. 10) asegura que “los grupos pequeños son dominados por uno o dos miembros, mientras que los grupos grandes son difíciles de manejar e inhiben la participación de todos los miembros del grupo”<sup>[16]</sup>. Este autor recomienda que el grupo focal involucre de 8 a 12 individuos. Por su parte, Leiner (2005) recomienda que el grupo esté conformado por 6 a 12 participantes como máximo<sup>[17]</sup>. Con respecto a su estructura, Schein (2010) indica que el grupo se puede conformar por personal

heterogéneo u homogéneo, es decir, puede estar conformado por trabajadores de varias áreas y rangos, así como por gente de un solo departamento o rango en particular<sup>[18]</sup>.

El grupo focal también deberá contar con un moderador interno que guíe todo el proceso y facilite que el personal pueda proporcionar su opinión para profundizar y contextualizar los valores obtenidos en la técnica de entrevista. Debido al enfoque que se está proponiendo en esta investigación, en el cual el personal de la biblioteca debe ser capaz de conocer la cultura organizacional por sí mismo, Schein (2010) recomienda que el moderador que guíe la ejecución del grupo sea, de preferencia, una persona interna a la institución. Puede ser tanto un miembro de la organización como una persona con características de líder, siempre y cuando entienda este tema cultural. Además, el moderador deberá conocer la biblioteca, su funcionamiento y las cosas que suceden en la misma<sup>[19]</sup>.

Una vez diseñada la metodología de corte teórico, se aplicará en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas (BDCV) para verificar su comportamiento y funcionamiento en la práctica, así como para validar el procedimiento planteado. Por esta razón, el producto de esta tesis será una propuesta metodológica para analizar la cultura organizacional de las bibliotecas académicas, la cual únicamente será validada en la BDCV.

## **2.2 Validación de la propuesta metodológica**

En esta sección se presenta el escenario de estudio, los procedimientos y particularidades de cada una de las etapas que conforman la propuesta metodológica, validada en la BDCV.

### **2.2.1 Escenario**

El escenario del estudio para aplicar el modelo de análisis de la cultura organizacional es la Biblioteca Daniel Cosío Villegas perteneciente a El Colegio de México, creada en 1940. La Biblioteca se especializa en las áreas de ciencias sociales y humanidades y, es considerada una de las bibliotecas más importantes en América Latina.

Para realizar esta investigación se eligió la BDCV principalmente por ser un caso paradigmático en donde los trabajadores bibliotecarios reconocen su importancia y se sienten muy orgullosos de trabajar en la institución. Esto impacta en su forma de trabajo y, sobre todo, en la cultura de la organización. También se cuenta con la posibilidad y facilidad de monitorear el procedimiento de validez de la metodología en esta Biblioteca, por la cercanía de la autora con la misma.

### **a) Misión y objetivos**

La BDCV tiene como misión<sup>[20]</sup>:

Ser una institución de excelencia por:

- La forma en que se haga accesible la información a la comunidad independientemente del lugar donde ésta se encuentre.
- Su proyección y liderazgo en los servicios de información dirigidos a la comunidad académica del país.
- Su papel activo en actividades que beneficien a la comunidad bibliotecaria del país. (C. F. El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003).

La BDCV tiene como objetivos<sup>[21]</sup>:

Apoyar los programas de investigación y docencia de El Colegio de México mediante las funciones de:

- Selección, adquisición, conservación y canje de recursos bibliográficos y, para desarrollar las colecciones especializadas sobre los temas de estudio, enseñanza e investigación de El Colegio de México.
- Catalogación, clasificación, acceso y organización de las colecciones para ponerlas a disposición de los profesores-investigadores y estudiantes de El Colegio y, por extensión, de la comunidad académica del país.
- Servicios de referencia, información, préstamo de materiales e instrucción de usuarios.
- Cooperación con unidades de información y organizaciones afines para ampliar el acceso a los recursos informativos (p. 3).

### **b) Entorno institucional**

El entorno institucional en el que la BDCV desarrolla sus actividades dentro de El Colegio de México tiene las siguientes características<sup>[22]</sup>:

- La Biblioteca Daniel Cosío Villegas, además de apoyar las funciones de El Colegio de México, se ha consolidado como una Biblioteca líder en México y en América Latina, por la riqueza de sus colecciones, la calidad de sus procesos bibliográficos y la extensión de sus servicios a la comunidad académica.
- El apoyo de El Colegio de México a su Biblioteca ha permitido aprovechar los avances en las tecnologías de información y las telecomunicaciones para poner a disposición de usuarios internos y externos más opciones informativas, a través de una mayor oferta de recursos bibliográficos para la investigación, adicionales a los que la Biblioteca Daniel Cosío Villegas posee en sus instalaciones.
- La enseñanza tutorial, de larga tradición en El Colegio de México, privilegia la formación de habilidades informativas y de pensamiento crítico, esto enfatiza los aspectos formativos sobre los meramente informativos en los procesos de enseñanza-aprendizaje. La formación de usuarios de recursos informativos es, entonces, importante para apoyar las labores de docencia y la generación de nuevo conocimiento. (C. F. El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003).

### **c) Personal**

En la BDCV laboran 80 trabajadores, 20 de los cuales son profesionales en el área de bibliotecología, ciencias de la información, cómputo y sistemas; el resto lo conforma el personal administrativo.

El personal académico posee un estatus similar al de los profesores-investigadores de El Colegio. Este personal ejecuta las labores intelectuales del área bibliotecológica, como son el desarrollo de la colección, catalogación y clasificación de materiales bibliográficos, elaboración de bibliografías, creación y actualización de catálogos, participación en proyectos, presentación de ponencias, formación de usuarios, formación de profesionales en bibliotecología y ciencias de la información, desarrollo de sistemas, entre otras. Los puestos de dirección y coordinación en la Biblioteca son ocupados por el personal académico. El personal administrativo se encarga de apoyar al personal académico en la realización de sus funciones, así como de ejecutar tareas no profesionales de bibliotecología.

### **d) Colección**

La BDCV posee una colección sólida y actualizada para apoyar las tareas de docencia e investigación de El Colegio. El servicio que presta está dirigido, principalmente, a la comunidad interna de El Colegio conformada por alumnos, profesores-investigadores y el personal. Por extensión, proporciona servicio a la comunidad académica externa conformada por el público en general.

Actualmente la BDCV tiene una colección de más de 600,000 volúmenes, que representan alrededor de 400,000 títulos. La colección se conforma por monografías, publicaciones periódicas, tesis y folletos. Provee acceso a más de 80 bases de datos remotas y recursos electrónicos. Cuenta con una colección de audiovisuales conformada por micro-tarjetas, micro-películas, diapositivas, cintas, videos, discos compactos y casetes. Para organizar la mayor parte de la colección, la Biblioteca emplea el Sistema de Clasificación Decimal Dewey (C. F. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas, p. 5)<sup>[23]</sup>.

### **e) Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la BDCV está conformada por una dirección y cinco coordinaciones: (1) académica, (2) de desarrollo de colecciones, (3) de acceso a bases de datos, (4) de servicios y, (5) de cómputo de la Biblioteca. Para el cumplimiento de los objetivos específicos, se conforman grupos de trabajo integrados por personal de las distintas coordinaciones. Esto se puede observar en el organigrama que se presenta en la figura 10.

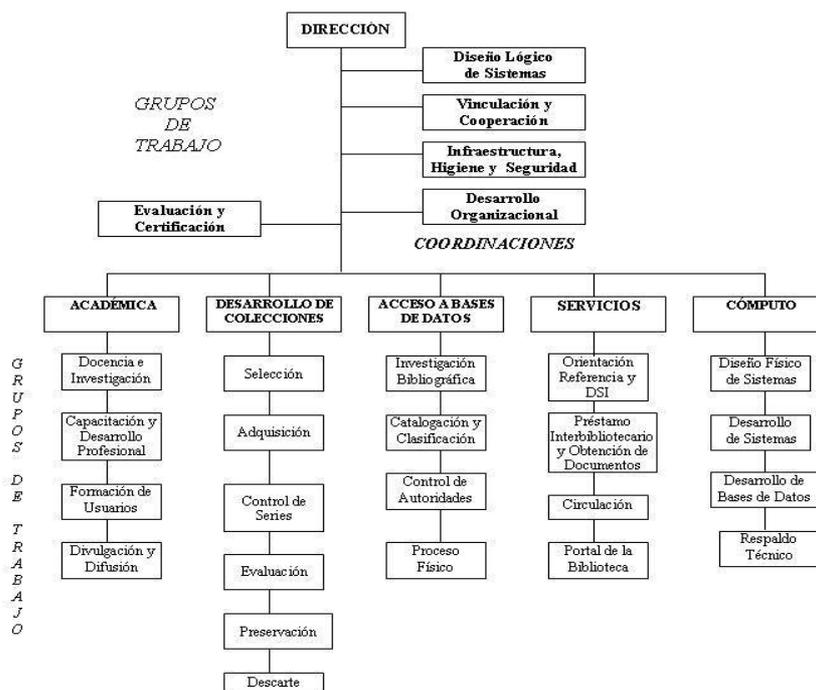


Figura 10. Organigrama de la BDCV

Nota: Tomado de El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003.

La Dirección de la Biblioteca tiene siete funciones principales: (1) coordinar las actividades del personal académico, (2) elaborar el plan estratégico, (3) coordinar el desarrollo de las colecciones, (4) solicitar al personal académico materiales para ser publicados, (5) evaluar y difundir los resultados de las actividades bibliotecarias, (6) elaborar el presupuesto anual y (7) proponer el nombramiento del personal académico. (C. F. El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003)<sup>[24]</sup>.

La Coordinación Académica tiene como funciones: (1) coordinar el programa de Maestría en Bibliotecología, (2) elaborar los programas de los cursos de formación de usuarios, (3) brindar asesoría pedagógica a los profesores de los cursos que se impartan como parte del programa de docencia, (4) apoyar en la organización de los cursos que se impartan dentro del programa de docencia, (5) determinar las necesidades de capacitación del personal administrativo y elaborar el programa de cursos pertinente, (6) proponer alternativas para impartir los cursos del programa de docencia, utilizando nuevas tecnologías, (7) llevar a cabo las tareas de evaluación necesarias para determinar los resultados de los cursos, (8) proponer las actividades necesarias para propiciar el desarrollo profesional del personal académico, (9) atender las peticiones de asesoría del personal académico en sus actividades de desarrollo profesional, (10) proponer los lineamientos requeridos para la gestión del programa de investigación de la Biblioteca, (11) vincular las actividades de docencia con los proyectos de investigación y difusión de la Biblioteca, (12) atender las peticiones de asesoría de los

Grupos de Investigación en cuestiones teórico-metodológicas, (13) apoyar a los Grupos de Investigación con los recursos materiales que le sean requeridos, (14) informar a la Dirección del avance de los trabajos de los Grupos de Investigación, (15) vincular el trabajo de los distintos Grupos de Investigación, (16) proponer foros y publicaciones especializadas para la divulgación de los resultados de investigación y (17) llevar a cabo el seguimiento de la difusión y divulgación de los productos de investigación. (C. F. El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003)<sup>[25]</sup>.

La Coordinación de Acceso a Bases de Datos tiene como funciones: (1) implementar, mantener y facilitar el uso de las bases de datos, (2) pre-catalogar, catalogar, clasificar y asignar encabezamientos de materia, (3) definir normas y requisitos para el funcionamiento de las bases de datos, (4) digitalizar y aumentar los puntos de acceso, (5) preparar las obras para su localización y entrada en circulación, (6) participar en los convenios de catálogos colectivos y (7) preservar las colecciones de la Biblioteca. (C. F. El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003)<sup>[26]</sup>.

La Coordinación de Servicios de la Biblioteca tiene las funciones de: (1) definir lineamientos para la prestación de servicios, (2) realizar estudios de usuarios, (3) difundir y promover el uso intensivo de los recursos bibliográficos, (4) promover la celebración de convenios de préstamo interbibliotecario, (5) custodiar las colecciones, (6) asegurar la disponibilidad de las colecciones y (7) facilitar la circulación de las obras. (C. F. El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003)<sup>[27]</sup>.

La Coordinación de Cómputo de la Biblioteca tiene las siguientes funciones: (1) participar en la toma de decisiones y coordinar las tareas necesarias para el aprovechamiento de las tecnologías disponibles para hacer eficientes los servicios de la Biblioteca, (2) capacitar al personal y a los usuarios de la Biblioteca en el uso de programas y el manejo de bases de datos empleadas en la Biblioteca, (3) determinar las necesidades de programas y equipo necesario para el funcionamiento de la Biblioteca y supervisar el mantenimiento adecuado de los mismos, (4) coordinar el desarrollo y mantenimiento del acceso en línea a los recursos de la Biblioteca, utilizando la tecnología disponible para el efecto, (5) desarrollar e implementar soluciones e interfaces para el usuario, que faciliten y optimicen los recursos de la Biblioteca, (6) coordinar las actividades de cómputo derivadas de convenios con otras unidades de El Colegio y con otras instituciones y (7) vigilar la vigencia de los contratos de mantenimiento y licencias de programas y equipo. (C. F. El Colegio de México, Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2003)<sup>[28]</sup>.

### **2.2.2 Procedimiento**

El procedimiento para la implementación y ejecución de la propuesta metodológica se validó en la BDCV, a partir de la ejecución de las siguientes actividades:

1. Elaborar el constructo con las dimensiones.
2. Contrastar con otras dimensiones y realizar ajustes o modificaciones si resulta necesario.
3. Revisar otros instrumentos que se han realizado con este enfoque.
4. Elaborar las preguntas del instrumento para guiar las entrevistas.
5. Presentar el primer borrador del instrumento para aplicar las entrevistas.
6. Validar el instrumento con personal experto.
7. Aplicar una prueba piloto con el borrador del instrumento.
8. Realizar ajustes y modificaciones al instrumento.
9. Presentar el borrador final del instrumento.
10. Aplicar tres entrevistas al personal bibliotecario.
11. Codificar y analizar los datos obtenidos de las entrevistas.
12. Elaborar las preguntas del instrumento para guiar el grupo focal, con base en la información obtenida de las entrevistas.
13. Presentar el primer borrador del instrumento del grupo focal.
14. Realizar ajustes y modificaciones al instrumento.
15. Presentar el borrador final del instrumento.
16. Diseñar y organizar el procedimiento para llevar a cabo el grupo focal.
17. Implementar el grupo focal.
18. Codificar, analizar e interpretar la información obtenida a través del método interaccionismo interpretativo propuesto por Denzin (1989)<sup>[29]</sup>.

A continuación se describe el procedimiento efectuado durante el estudio, agrupado por etapas:

#### **2.2.2.1 Etapa 1: Entrevistas (explorar)**

Consistió en el diseño y aplicación de un instrumento de entrevista a tres informantes clave, con el objetivo de obtener la lista de valores que representan la cultura organizacional de la BDCV.

Para diseñar el instrumento utilizado se empleó el tercer nivel cultural de la propuesta de Schein: las presunciones básicas subyacentes. Se identificaron las principales categorías e

indicadores que las representaron. Las categorías se presentan en la tabla 3, como las más importantes y representativas de la cultura organizacional en las bibliotecas académicas. Éstas resultan necesarias porque permiten cuantificar las dimensiones propuestas por el autor. La tabla 3 se obtuvo con base en la teoría revisada y las investigaciones realizadas por Phillips (1990)<sup>[30]</sup> y Lee (2000)<sup>[31]</sup> para aproximarse empíricamente al estudio de la cultura organizacional, pero considerando las modificaciones y ajustes necesarios para aplicarse a bibliotecas académicas.

Tabla 3  
Propuesta del marco dimensional de la cultura organizacional

	<b>Schein</b>	<b>Vargas</b>
	<b>Dimensiones</b>	<b>Categorías/Indicadores</b>
<b>Supuestos sobre cuestiones de adaptación externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión.</li> <li>• Estrategia.</li> <li>• Metas.</li> <li>• Medios.</li> <li>• Medición.</li> <li>• Correcciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión.</li> <li>• Objetivos.</li> </ul>
<b>Supuestos sobre el manejo de la integración interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje común y categorías conceptuales.</li> <li>• Bondades e identidad de grupo: reglas de inclusión y exclusión.</li> <li>• Distribución de poder, autoridad y estatus.</li> <li>• Desarrollo de reglas de relaciones.</li> <li>• Asignación de recompensas y castigos.</li> <li>• Manejar lo inmanejable y explicar lo inexplicable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje común y categorías conceptuales.</li> <li>• Bondades e identidad de grupo: reglas de inclusión y exclusión.</li> <li>• Distribución de poder, autoridad y estatus.</li> <li>• Desarrollo de reglas de relaciones.</li> <li>• Asignación de recompensas y castigos.</li> <li>• Manejar lo inmanejable y explicar lo inexplicable.</li> </ul>
<b>Naturaleza de la realidad y la verdad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que es real.</li> <li>• Criterios para determinar la realidad y verdad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios para tomar decisiones.</li> <li>• Flexibilidad en la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Naturaleza del tiempo y del espacio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación básica del tiempo.</li> <li>• Distancia y colocación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de recursos y horizontes.</li> </ul>

<b>Naturaleza, actividad y relaciones humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que significa ser humano.</li> <li>• Los atributos humanos que son considerados alterables.</li> <li>• Hacer lo correcto en relación con el entorno.</li> <li>• Forma de la gente de relacionarse entre sí, para distribuir poder y amor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Naturaleza humana</u>: Ver bondades e identidad de grupo.</li> <li>• <u>Actividad humana</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competidores.</li> <li>○ Imagen de la biblioteca.</li> <li>○ Elección de carreras.</li> </ul> </li> <li>• <u>Relaciones humanas</u>: Ver desarrollo de reglas de relaciones y, planeación de recursos y horizontes.</li> </ul>
---	--	---

Nota: Elaboración propia

De la tabla 3 se formularon las preguntas que conformaron el instrumento de entrevista, éstas fueron ordenadas por dimensión. Todas las preguntas de la entrevista se enfocan a indagar las creencias y valores que posee el personal de la Biblioteca. Pretenden conocer más que los hechos aislados, los valores y creencias contextuales sobre lo que *debe ser* correcto o válido en la organización. Lo que se quiere conocer no es lo que la gente piensa sino lo que *crea*, por lo que las preguntas se formulan de manera tal que, sin inducir la respuesta, el entrevistado exteriorice que cierta cuestión es válida en la organización. Se parte del hecho de que si un valor se considera válido, de forma consensual, entonces es uno de los valores organizacionales.

Partiendo de la base de que algunos autores (Phillips, 1990; Lee, 2000) han establecido categorías e indicadores para representar y aproximarse las dimensiones de Schein, éstas se abordan retomando algunas de estas categorías como las más representativas de las dimensiones. Esto se puede observar en las tablas 2 y 3. Para describir el procedimiento de la propuesta sobre las categorías e indicadores que representan las dimensiones de Schein, se procede a explicarlas por dimensión.

La primera dimensión, *supuestos sobre cuestiones de adaptación externa*, es de reciente inclusión en el nuevo modelo de Schein, por lo que esta dimensión fue tomada e interpretada completa y únicamente a través de sus categorías, tal como las plantea el autor. Para estudiarla fue necesario verificar que el personal conociera los documentos formalmente establecidos por la Biblioteca, para posteriormente explorar las creencias de manera consensual sobre los mismos. Por ello, primero se formuló una pregunta para verificar que el personal conociera la misión y estrategias que posee y aplica la Biblioteca y, si el personal no las conocía se le presentaban por escrito para después indagar sus creencias al respecto. Para esta investigación, lo que Schein denomina *estrategias* se asumen como los *objetivos* porque

en esencia son lo mismo. En el proceso de planeación que realiza la Biblioteca se designan como *objetivos*, por lo que este es el término explícitamente conocido por todo el personal. Debido a lo anterior, este término se utiliza durante el proceso de entrevista. Para su aplicación, con respecto a esta dimensión, se proporcionó contexto a las preguntas tomando la misión y objetivos de la Biblioteca y desglosándolos en partes para indagar cada una de estas. Las preguntas que se plantearon para explorar esta dimensión son 18. Las categorías *metas, medios, medición y correcciones* no se exploraron en la entrevista debido a que no se recuperó la información necesaria para su aplicación.

La segunda dimensión, *supuestos sobre el manejo de la integración interna*, también es de reciente inclusión en el modelo de Schein, por lo que ésta fue explorada a través de sus seis categorías: (1) lenguaje común y categorías conceptuales, (2) bondades e identidad de grupo: reglas de inclusión y exclusión, (3) distribución de poder, autoridad y estatus, (4) desarrollo de reglas de relaciones, (5) asignación de recompensas y castigos y (6) manejar lo inmanejable y explicar lo inexplicable. En la entrevista se formularon 25 preguntas para explorar esta dimensión en cada una de las categorías antes mencionadas.

La tercera dimensión, *naturaleza de la realidad y verdad*, se refiere al proceso de toma de decisiones en la organización. Aunque Schein le llama criterios para determinar la realidad y verdad, algunos autores (Phillips, 1990; Lee, 2000) concuerdan que esta dimensión se refiere específicamente a la forma en que el grupo toma sus decisiones, debido a que son los criterios que ellos tienen establecidos como la manera correcta para determinar su verdad o lo que se considera válido en la organización. Lee (2000, p. 68) asevera que esta dimensión “se puede entender como la percepción [de los trabajadores] sobre lo que hace que las cosas funcionen (...) y el proceso de toma de decisiones es la fuente principal para entender cómo funcionan las cosas en la organizaciones bibliotecarias”<sup>[32]</sup>. Las preguntas de la entrevista formuladas para esta dimensión son 11, las cuales pretendieron indagar los valores y creencias del personal con respecto a los criterios que se utilizan para tomar decisiones y el grado de flexibilidad que se debe tener al tomar decisiones en situaciones no contempladas.

En la cuarta dimensión, *naturaleza del tiempo y del espacio*, Schein se refiere a las orientaciones básicas que puede tener la organización para planear con respecto al tiempo (pasado, presente, futuro cercano y distancia futura). En cuanto a la relación de trabajo entre personas, Schein propone 4 opciones de clasificación: distancia estrecha, distancia personal, distancia social y distancia pública. La primera categoría *tiempo* ha sido abordada e interpretada empíricamente por Phillips como la *planeación de recursos y horizontes* en las organizaciones. Esta autora investiga si en la planeación se toma en cuenta el tiempo y los

recursos necesarios para cumplir con las metas establecidas, de manera exitosa. En la presente investigación se tomó la categoría de Phillips *planeación de recursos y horizontes* para estudiar esta dimensión con el planteamiento de 5 preguntas.

La quinta y última dimensión, *naturaleza, actividad y relaciones humanas*, es la más importante del modelo de Schein, porque implica exactamente lo que es y de qué trata la cultura. Esta dimensión se conecta con los supuestos de las tres dimensiones anteriores: (1) supuestos sobre el manejo de la integración interna, (2) la naturaleza de la realidad y verdad y (3) naturaleza del tiempo y del espacio. La primera categoría, *naturaleza humana*, se superpone con la dimensión *supuestos sobre cuestiones de la integración interna*, dentro del indicador llamado *bondades e identidad de grupo*, en el cual se pretenden conocer las reglas de inclusión y exclusión al grupo, así como los supuestos que comparten los trabajadores sobre las características que la organización solicita en una nueva persona que desea contratar y lo que se consideraría como un consenso sobre un “buen” o “mal” trabajador. Debido a que esta categoría se superpone con las *bondades e identidad de grupo*, la cual se indagó en la segunda dimensión, no se formularon preguntas para esta sección.

En la segunda categoría, *actividad humana*, perteneciente a la quinta dimensión *naturaleza, actividad y relaciones humanas*, Schein hace referencia a la manera apropiada de las personas para interactuar en relación con su ambiente. Al revisar la forma en que los autores han trabajado empíricamente esta categoría, se pudo observar que Phillips la interpreta agregándole el indicador de posibles *competidores*, así como la posición de la organización en relación con ellos. Esto lo infiere debido a que Schein menciona que la organización puede encontrarse de tres formas en relación con su ambiente: (1) ser dominante, (2) estar subyugado o (3) estar en armonía con él. Por su parte, Lee interpreta esta dimensión como la percepción que se tiene de la organización en el ambiente exterior, por lo que le agrega el indicador *imagen de la biblioteca*, la cual es proyectada por la propia organización hacia el exterior. Lee también agrega el indicador *elección del trabajo*. Este autor justifica la implementación de este indicador argumentando que la categoría *naturaleza humana* se refiere a las cuestiones que implican los intereses de los trabajadores con respecto a su vida personal y profesional. En la presente investigación se utilizaron estos tres últimos indicadores como representativos de la categoría *naturaleza humana*, debido a que permiten estudiarla y entenderla mejor. También tienen el objetivo de obtener un mejor panorama de la organización en relación con su ambiente.

La última categoría, *relaciones humanas*, forma parte de la dimensión *naturaleza, actividad y relaciones humanas* y, se traslapa con la categoría *desarrollo de reglas de*

*relaciones* incluida en la dimensión *supuestos sobre manejo de la integración interna*. También se complementa con la categoría *planeación de recursos y horizontes*, incluida dentro de la dimensión *naturaleza del tiempo y del espacio*. Phillips estudia esta dimensión a través de las relaciones sociales tanto fuera como dentro de la organización. Esta investigación va más acorde con el enfoque de Lee para estudiar únicamente las relaciones sociales de los trabajadores dentro de la Biblioteca. Para esta categoría no se plantearon preguntas, debido a que se conecta con categorías de otras dimensiones, haciendo repetitivos los temas.

Con base en el análisis de las dimensiones anteriores se diseñó y elaboró un primer borrador del instrumento de entrevista. Este borrador fue leído, revisado y mejorado por dos expertos en la elaboración de instrumentos y otros dos expertos en el área bibliotecológica, quienes aportaron valiosas sugerencias sobre el mismo. Una vez elaborada y aprobada la versión final del instrumento se realizó un estudio piloto con un trabajador administrativo para verificar que las preguntas fueran entendibles y realmente se obtuviera la información que se requiere. Gracias a este último, se pudo observar que algunas preguntas eran muy redundantes y otras no eran del todo claras, por lo que éstas se eliminaron, quedando un cuestionario de entrevista con un total de 76 preguntas. (Ver anexo A). La entrevista fue de tipo semi-estructurado, es decir, estuvo basada en una guía de preguntas estructuradas pero con la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Durante todo el proceso se generaron registros de audio.

Posteriormente, se procedió con la aplicación del cuestionario de 76 preguntas al personal de la Biblioteca. De acuerdo con lo que se dice en el escenario de estudio, se seleccionaron tres trabajadores: dos académicos y un administrativo, tomando en cuenta el contexto de la BDCV. Inicialmente se utilizó un intermediario a través del cual se contacto a los informantes clave a entrevistar. Éste les comunico de antemano el propósito de la entrevista, de forma clara y detallada, obteniendo la autorización y aceptación de los participantes. Consecutivamente se acudió personalmente a dialogar con los informantes para explicarles el proceso de entrevista, así como fijar el lugar y hora para llevarla a cabo. Finalmente, las entrevistas se llevaron a cabo las entrevistas con los tres informantes de la Biblioteca.

Las entrevistas tuvieron una duración de cuatro horas aproximadamente, divididas en dos sesiones de dos horas cada una. Éstas se aplicaron en un período de una semana, se transcribieron la segunda semana y se codificaron la tercera semana.

Las categorías de valores utilizadas para codificar el discurso de los informantes fueron creadas y recolectadas a partir del análisis de dos documentos: (1) documento de valores elaborado por el personal de la BDCV (2006)<sup>[33]</sup> y (2) propuesta de valores en la tesis doctoral de Quijano (2007)<sup>[34]</sup>. Estas categorías estuvieron conformadas por 21 valores: competitividad, compromiso, comunicación, confianza, confidencialidad, crítica, desarrollo profesional, equidad, excelencia, experiencia, honestidad, lealtad, libertad, liderazgo, profesionalismo, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, toma de decisiones y transparencia.

Para facilitar la codificación de las entrevistas se utilizó el software *Atlas ti V6*, el cual es una herramienta de apoyo para el análisis, interpretación y codificación de textos escritos de audio y video. La codificación de los datos obtenidos sirvió para conocer las frecuencias de menciones de las categorías de valores utilizados en el discurso de cada uno de los trabajadores. Para esto, primero se utilizó una lista lematizada de palabras con el objetivo de recuperar todos los términos recurrentes y relacionados con cada uno de los valores y, segundo se codificaron los valores mencionados de forma indirecta o implícita en el discurso de los informantes, es decir, aunque el valor no fuera mencionado por su nombre como tal, éste se busco, localizó y codificó con base en una lista de definiciones previas sobre los mismos.

Como resultado de las entrevistas se obtuvo la lista jerarquizada de valores, de acuerdo con las frecuencias que éstos tuvieron en el discurso de los informantes. Cada lista fue dividida por cuartiles y se decidió considerar como más aceptados los valores en el primero, segundo y tercer cuartil. Se decidió que los menos aceptados serían los valores pertenecientes al cuarto cuartil. Esto se realizó con el objetivo de tomar en consideración aquellos valores relevantes. Sí se hubiera realizado de forma más restrictiva, se hubiera corrido el riesgo de que algunos valores considerados importantes no se incluyeran. La codificación y presentación de los resultados de las entrevistas se presenta con mayor detalle en el capítulo 3.

Dado que la metodología busca la existencia de asociaciones entre los discursos de los informantes clave, se utilizó la prueba del coeficiente de Kendall, para analizar los resultados de las entrevistas. Esta prueba estimó el grado de concordancia entre las jerarquías de valores en los discursos de los 3 informantes clave. Para obtenerla se realizaron tres posibles combinaciones: el informante 1 con el 2, el 1 con el 3 y el 2 con el 3. El proceso se ayudó con el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Posteriormente, se efectuó una comparación manual de los valores obtenidos en cada entrevista. Esto se realizó con el objetivo de identificar las variaciones y similitudes sobre la jerarquía de valores ubicada en cada una de las entrevistas. Primero se realizó una revisión sobre los valores que se consideraron más aceptados y los que se consideraron menos aceptados, para después realizar una comparación sobre los mismos. El análisis y discusión de los resultados de las entrevistas se presenta con mayor detalle en el capítulo 4.

### **2.2.2.2 Etapa 2: Grupo focal (consensuar, contextualizar y concentrar)**

Con el objetivo de profundizar, concentrar y contextualizar las manifestaciones de los valores obtenidos de la etapa 1, considerados como los más representativos de la cultura organizacional de la Biblioteca, se llevo a cabo un grupo focal.

El instrumento utilizado en esta etapa se conformó con base en los resultados obtenidos en la etapa anterior, así como toda la organización del mismo. Esto permitió que el grupo se desarrollara con mayor facilidad, debido a que se tenía un conocimiento previo sobre los valores que se encontraban presentes en el personal de la Biblioteca.

Para desarrollar el grupo focal únicamente se utilizó una parte de la lista de valores resultantes de las entrevistas. Se tomaron 8 de los 21 primeros: 5 de ellos (excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso y responsabilidad) provenían del grupo de los más aceptados y los 3 restantes (tolerancia, confidencialidad y honestidad) del grupo de los menos aceptados. Se tomaron los valores que cayeron en el rango de más aceptados para verificar si éstos realmente representaban la cultura de la Biblioteca. También se tomaron los valores que cayeron en el rango de menos aceptados para corroborar su presencia en el personal. Esto se realizó con el objetivo de indagar, profundizar y verificar que realmente se extrajera el contexto de los valores a través de la metodología propuesta, más que la cultura organizacional de la Biblioteca.

Tal como recomienda Morgan (1998), se utilizaron cuatro tipos de preguntas: introductorias (5%), de transición (60%), clave (30%) y finales (5%)<sup>[35]</sup>. Los porcentajes se asignaron a cada grupo de preguntas, con el objetivo de tener bajo control el número total, sin sobrepasarse del límite de las 12, tal como recomienda Stewart (1990)<sup>[36]</sup>. Las preguntas introductorias, como su nombre lo dice, se encargan de introducir al tema general de discusión. Éstas se distinguen por ser preguntas abiertas y permiten a los participantes expresar su visión general del fenómeno bajo investigación. Las preguntas de transición sirven de enlace entre las preguntas introductorias y, las preguntas clave dirigen la conversación hacia puntos específicos del estudio. Las preguntas clave son las más

importantes y las que requieren de mayor tiempo y discusión, por lo que, generalmente, incluyen de 2 a 5 reactivos, con una duración de 10 a 15 minutos cada una. Por último, las preguntas finales son aquellas que cierran la discusión, permitiendo a los participantes expresar sus comentarios finales. (C. F. Morgan, 1998, p. 21-30)<sup>[37]</sup>.

El instrumento se diseñó y elaboró tomando en cuenta el contexto de la BDCV. Sin embargo, se puede adecuar o modificar para poder aplicarse a otras bibliotecas académicas.

En las preguntas introductorias se asignó un peso del 5% del total de las preguntas, con un reactivo de apertura al tema, haciendo recordar a los participantes la percepción que tenían sobre la Biblioteca antes de ingresar y la forma en que ha cambiado ésta ahora que son parte de la misma. Para las preguntas de transición, por ser el preámbulo a las preguntas clave, se estipuló un porcentaje del 60% del número total de preguntas, lo que significó 7 preguntas y 1 pregunta reactiva a un caso de estudio. Este grupo de reactivos indagan los valores: excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso y responsabilidad. Es importante señalar que estos valores fueron considerados originalmente como más aceptados por los entrevistados. En las preguntas clave, por ser las más importantes y las que requieren mayor tiempo y atención, se estableció un porcentaje del 30% del número total de preguntas, lo que significó 3 preguntas reactivas a casos de estudio, explorando los valores: tolerancia, confidencialidad y honestidad. Cabe mencionar que esta sección de preguntas se formuló con base en el análisis de los valores obtenidos en las entrevistas que fueron originalmente considerados como menos aceptados, para verificar las reacciones de los participantes al respecto y comprobar su actuación en un caso real. Por último, para cerrar la discusión se planteó una actividad final, en la cual el grupo proporcionó su opinión sobre los valores que ellos consideraban como los más representativos de su cultura organizacional, a manera de consenso. Esta sección se conformó con el 5% de las preguntas. Las preguntas del instrumento fueron de tipo semi-estructurado, tal como lo recomienda Stewart (1990) para que el moderador tuviera mayor flexibilidad de ir agregando preguntas, conforme el grupo se desarrollaba<sup>[38]</sup>.

Las diferentes versiones del instrumento fueron discutidas, revisadas y aprobadas por dos miembros del personal académico de la Biblioteca y una persona con experiencia en la elaboración de cuestionarios, obteniendo finalmente un total de 11 preguntas y una actividad final sobre valores. (Ver anexo B).

Para esta investigación, se estableció que el grupo de participantes estuviera integrado por 4 bibliotecarios y 4 miembros del personal administrativo, siendo éste de tipo heterogéneo, es decir, que estuviera conformado por personal de varias áreas y rangos: dos

catalogadores, dos bibliógrafos, dos administrativos del área de servicios al público y dos administrativos del área de organización de la información. Cabe mencionar que no se incluyó personal de las áreas de adquisiciones, sistemas y cómputo por cuestiones laborales que dificultaron el reunir a todo el personal. El grupo estuvo constituido por trabajadores de dos niveles de antigüedad: bajo (0- 4 años) y alto (4 años en adelante).

Se propició que el grupo representara a las áreas de servicios al público y organización de la información, donde el número de personas que laboran es más alto. También se propició que se representaran los dos tipos de nombramiento: académico y administrativo, por partes iguales. El grupo se integró por estratos de género y de antigüedad, es decir, cada par se integró tomando una mujer y un hombre, uno con antigüedad alta y el otro baja. Para el siguiente par se favoreció la forma contraria, es decir, si en el primer par la mujer tenía antigüedad alta y el hombre baja, se propició que en el segundo par la mujer tuviera una antigüedad baja y el hombre alta, obteniendo un total de 4 hombres y 4 mujeres. Esto con el objeto de tener un panorama lo más completo posible del personal, para poder confrontar los puntos de vista existentes, logrando una mayor discusión del tema en cuestión, así como identificar la información relevante que se comparte en todo el grupo.

Para elegir al moderador se favoreció que fuera alguien neutral, es decir, sin bandos o preferencias por determinado grupo y que fuera una persona de reciente ingreso en la Biblioteca, es decir, que tuviera un conocimiento razonado de la organización, pero sin estar todavía demasiado inmerso en ella y, por tanto, no tuviera ningún sesgo frente a los posibles valores organizacionales. También, se buscó que el moderador tuviera habilidad para guiar una discusión enfocada, así como conocer y manejar las dinámicas de grupo.

Con el apoyo de los Coordinadores de área se seleccionó a las personas representativas del personal para poder invitarlas a la sesión. Algunas no aceptaron, por lo que hubo un cambio de participantes. Una vez confirmada la autorización y participación de los asistentes por parte de la Coordinación se les envió un correo electrónico informándoles de la sesión. Posteriormente se procedió a dialogar con cada uno de ellos personalmente obteniendo su consentimiento y apoyo.

La sesión del grupo focal se realizó con el apoyo de la Coordinación Académica de la Biblioteca para obtener, con mayor facilidad, el material requerido y poder ejecutarla en un horario de las 10:00 am a las 12:30 pm. La sesión se llevo a cabo en un salón para estudiantes, el cual es un lugar confortable, silencioso y aislado, donde los participantes se sintieron “a gusto”, tranquilos, relajados y con la facilidad de expresarse libremente. Tuvo

una duración de 2 horas con 10 minutos para no perder la concentración y, por lo tanto, la capacidad de cooperación de los participantes.

Los comentarios y acciones de los participantes fueron registrados, durante todo el proceso, por medio de grabaciones de audio y video a través del software *Morae Techsmith*, con la finalidad de capturar los elementos esenciales y obtener una noción más clara de los elementos culturales que se puedan identificar. Para tener una visión con perspectiva desde distintos ángulos se contó con dos cámaras: una posterior y una inferior, así como con una grabadora de voz para obtener sonidos más claros y con mayor nitidez. Ambos instrumentos se utilizaron para obtener información con mayor grado de detalle, así como por la facilidad para transcribir todo el proceso.

Los miembros del grupo fueron acomodados de forma estratégica, procurando evitar la formación de pequeños grupos y estimulando la participación libre y abierta sobre las cuestiones de interés. Se intercaló a los administrativos con los académicos.

La estructura de la sesión se ejecutó en las siguientes fases:

1. Presentación. El moderador se presentó ante el grupo.
2. Introducción del grupo focal. El moderador explicó a los participantes el propósito de la actividad, las bases sobre las cuales el grupo fue escogido y la forma en que la información sería utilizada posteriormente. También expuso el papel del grupo y el funcionamiento del mismo. Posteriormente, exhibió la logística de la actividad, en la cual informó a los trabajadores que sus comentarios y acciones serían video-grabados. El moderador explicó a los participantes que los resultados serían absolutamente confidenciales y para propósitos únicos de la investigación. Esto con el fin de lograr una mayor apertura y confianza en el personal para exponer su opinión y puntos de vista al respecto. Finalmente se les explicó que los resultados solo servirían para probar y validar la metodología propuesta.
3. Discusión de las preguntas y casos de estudio. El moderador prosiguió con la discusión sobre las preguntas y casos de estudio planteados, para llegar a un posterior acuerdo sobre los mismos. El moderador procuró que las preguntas se enfocaran, principalmente, en los aspectos personales y las relaciones sociales de los participantes más que en otros aspectos de la Biblioteca como la colección, recursos, instalaciones, entre otros. Al final de la sesión se realizó una actividad de cierre, donde los participantes elaboraron una lista de valores que, desde su perspectiva, representaban la cultura organizacional de la Biblioteca. Una vez obtenidos los valores se buscó un consenso entre los participantes sobre los mismos.

4. Conclusión, agradecimientos y despedida. Esta fue la fase de cierre del grupo focal, en donde se llegó a un consenso sobre las conclusiones y se agradeció al personal por su participación en el proceso.

Las categorías para codificar el discurso de los participantes fueron los mismos 21 valores que se utilizaron para analizar las entrevistas, agregando 2 (ética y cordialidad), los cuales surgieron durante el desarrollo del grupo focal.

El siguiente paso consistió en transcribir los registros de audio y video obtenidos. Con la ayuda del software *Morae Techsmith* se registró y, posteriormente, codificó toda la información recuperada, mediante la elaboración de gráficas que representaron las frecuencias de valores mencionados por los participantes, agrupadas en las 8 categorías principales. Esta sección se presenta a mayor detalle en el capítulo 3 de esta tesis.

Para el análisis e interpretación del discurso obtenido se utilizaron los principios del interaccionismo interpretativo de Denzin (1989)<sup>[39]</sup>, en donde se extrajeron fragmentos de texto mencionados por los participantes para su interpretación en contexto; así como también se analizaron y, posteriormente, presentaron los valores que se podían extraer de estas frases, agrupados en las 8 categorías principales.

Al realizar la codificación de los resultados, para las primeras 5 categorías de valores con alta frecuencia (excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso y responsabilidad), no se incluyó el valor o categoría principal como parte de la codificación, debido a que como era el valor que se estaba indagando y éste estaba mencionado en los reactivos de forma explícita, podría sesgar los resultados. Para las últimas 3 preguntas que corresponden a las tres categorías de valores con baja frecuencia (tolerancia, confidencialidad y honestidad) se incluyeron los valores principales o categorías para realizar la codificación, debido a que estos valores no fueron mencionados por su nombre como tal dentro del caso de estudio planteado.

Al analizar los resultados del discurso, se observó que 2 categorías, que eran producto de la primera etapa, ya no aparecieron durante el grupo focal, mientras que aparecieron 2 nuevas. Así crítica y competitividad fueron sustituidos por cordialidad y ética para el análisis final.

Los 21 valores obtenidos del discurso del grupo focal se ordenaron en forma jerárquica, de acuerdo con su frecuencia y se dividieron entre valores más aceptados y valores menos aceptados, utilizando el mismo procedimiento realizado en la etapa 1.

Al final de la sesión del grupo focal se realizó una actividad de cierre, donde los participantes elaboraron una lista de 5 valores que, desde su perspectiva, representaban la

cultura organizacional de la Biblioteca. Estos valores fue consensuados en el grupo para producir una lista única de 8 valores, que se ordenaron de forma jerárquica, de acuerdo con su frecuencia: (1) responsabilidad, (2) honestidad, (3) compromiso, (4) ética, (5) comunicación, (6) respeto, (7) cordialidad y (8) confianza. Posteriormente, se verificó que estos 8 valores estuviesen contenidos en los 21 valores producto de su discurso. Se pudo observar que los valores que ellos mencionaron como representativos de su cultura organizacional, efectivamente estuvieron presentes en su discurso.

Finalmente, se cotejó que los valores obtenidos en el grupo focal aparecieran contenidos en la lista de valores obtenidos del grupo de informantes en la primera etapa. Estas secciones se presentan con mayor detalle en el capítulo 4 de la presente investigación.

## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 2

1. Sathe V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), pp. 4-23.
2. Schein, E. H. (1985; 1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass, pp. 83-84.
3. Gross, W. & Shichman, S. (1987). How to grow and organizational culture. *Personnel*, p. 54.
4. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 23-33.
5. Ibid, pp. 73-156.
6. Phillips, M. E. (1990). *Industry as a cultural grouping*. (Disertación Doctoral). Los Angeles, California: M. E. Phillips.
7. Lee, S. (2000). *Organizational culture of an academic library*. (Disertación Doctoral). Austin, Texas: S. Lee.
8. Schein, E. H. (1985; 1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
9. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
10. Ibid.
11. Fetterman, D. (1998). Ethnography. En L. Bickman & D. J. Rog. *Handbook of applied social research methods*. (pp. 473) Thousand Oaks, Calif: Sage.
12. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 315-327.
13. Ibid.
14. Morgan, D. L. (1998). *The focus group kit*. Thousand Oaks, Calif. London: Sage, pp. 21-30.
15. Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups theory and practice*. Newbury Park, Calif: Sage, p. 62.
16. Ibid, p. 10.
17. Leiner, M. & Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Instituto de Ciencias Sociales y Administración Coordinación de Investigación Científica. (2005). *Grupos focales una ventaja para el análisis cuantitativo*. Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Coordinación de Investigación Científica, p. 6.
18. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 317-318.
19. Ibid, pp. 315-327.

20. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2003). *Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas*. Sitio web recuperado de <http://biblio.colmex.mx/intranet/principal2.html>
21. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. *Biblioteca: Daniel Cosío Villegas*. México, D.F.: Biblioteca Daniel Cosío Villegas, p. 3.
22. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2003). *Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas*. Sitio web recuperado de <http://biblio.colmex.mx/intranet/principal2.html>
23. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. *Biblioteca: Daniel Cosío Villegas*. México, D.F.: Biblioteca Daniel Cosío Villegas, p. 5.
24. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2003). *Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas*. Sitio web recuperado de <http://biblio.colmex.mx/intranet/principal2.html>
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, Calif: Sage.
30. Phillips, M. E. (1990). *Industry as a cultural grouping*. (Disertación Doctoral). Los Angeles, California: M. E. Phillips.
31. Lee, S. (2000). *Organizational culture of an academic library*. (Disertación Doctoral). Austin, Texas: S. Lee.
32. Ibid, p. 68.
33. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2006). *Valores de la organización*. México, D.F.: El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
34. Quijano Solís, Á. (2007). *Aceptación de tecnologías de información y cambio organizacional propuesta metodológica para su planeación en una biblioteca académica*. (Disertación Doctoral). México, D.F: A. del S. C. Quijano Solís, pp. 82-84.
35. Morgan, D. L. (1998). *The focus group kit*. Thousand Oaks, Calif. London: Sage, pp. 21-30.
36. Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups theory and practice*. Newbury Park, Calif: Sage, pp. 62-63.
37. Morgan, D. L. (1998). *The focus group kit*. Thousand Oaks, Calif. London: Sage, pp. 21-30.
38. Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups theory and practice*. Newbury Park, Calif: Sage, p. 62.
39. Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, Calif: Sage.

### **CAPÍTULO 3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

En este capítulo se presenta el desglose de los resultados obtenidos en las dos etapas que conforman la propuesta metodológica del estudio exploratorio que se realizó en esta investigación, así como los procedimientos y particularidades de cada una de ellas.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta metodológica se conforma de dos etapas. La primera etapa consistió en la aplicación de entrevistas a tres informantes clave: dos académicos y un administrativo. Las entrevistas se diseñaron con base en el modelo teórico de Schein (2010) y tenían como objetivo obtener las categorías de análisis del discurso que se utilizarían en el grupo focal que se describe como parte de la segunda etapa. Para analizar el discurso de los informantes se tomaron dos documentos de referencia: (1) documento de valores elaborado por el personal de la Biblioteca (2006)<sup>[1]</sup> y (2) propuesta de valores en la tesis doctoral de Quijano (2007)<sup>[2]</sup>. Basándose en estos documentos se obtuvo una lista de 21 valores: competitividad, compromiso, comunicación, confianza, confidencialidad, crítica, desarrollo profesional, equidad, excelencia, experiencia, honestidad, lealtad, libertad, liderazgo, profesionalismo, respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, toma de decisiones y transparencia. Estos valores fueron las categorías utilizadas para codificar en el discurso de cada informante clave. Como resultado de las entrevistas se obtuvo la lista jerarquizada de valores, de acuerdo con las frecuencias que éstos tuvieron en el discurso de los informantes. Cada lista fue dividida por cuartiles y se decidió considerar como más aceptados los valores en primero, segundo y tercer cuartil. Se decidió que los menos aceptados serían los valores pertenecientes al cuartil 4. Las listas fueron utilizadas también para establecer la concordancia entre los informantes según sus jerarquías de valores, utilizando el coeficiente de Kendall. Este último permitió determinar el grado de similitud entre las escalas de valores de los informantes.

La segunda etapa de la metodología consistió en el desarrollo de un grupo focal. Para diseñar el instrumento se tomaron 8 valores de los 21 obtenidos en las entrevistas de la etapa anterior: 5 de ellos (excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso y responsabilidad) provenían del grupo de los más aceptados y los 3 restantes (tolerancia, confidencialidad y honestidad) del grupo de los menos aceptados, según se describió en el párrafo anterior. Se procedió a desarrollar un pequeño grupo de preguntas (ver anexo B) para cada uno de estos valores, con las que se pretendía disparar la discusión en el grupo focal.

Las categorías para codificar el discurso de los participantes fueron los mismos 21 valores que se utilizaron para analizar las entrevistas. El discurso de los participantes en el grupo focal se realizó siguiendo los principios del interaccionismo interpretativo de Denzin (1989)<sup>[3]</sup>, donde se tomaron frases completas expresadas por los participantes para su interpretación en contexto. Al analizar los resultados del discurso, se observó que 2 categorías, que eran producto de la primera etapa, ya no aparecieron durante el grupo focal, mientras que surgieron 2 nuevas. Así crítica y competitividad fueron sustituidos por cordialidad y ética para el análisis final. Los 21 valores obtenidos del discurso del grupo focal se ordenaron en forma jerárquica, de acuerdo con su frecuencia y se dividió la lista entre valores más aceptados y valores menos aceptados, utilizando el mismo procedimiento realizado en la etapa 1.

Al final de la sesión del grupo focal se realizó una actividad de cierre, donde los participantes elaboraron una lista de 5 valores que, desde su perspectiva, representaban la cultura organizacional de la Biblioteca. Estos valores fueron consensuados en el grupo para producir una lista única de 8 valores, que se ordenaron de forma jerárquica, de acuerdo con su frecuencia: (1) responsabilidad, (2) honestidad, (3) compromiso, (4) ética, (5) comunicación, (6) respeto, (7) cordialidad y (8) confianza. Posteriormente, se verificó que estos 8 valores estuviesen contenidos en los 21 valores producto de su discurso.

Finalmente, se cotejó que los valores obtenidos en el grupo focal aparecieran contenidos en la lista de valores obtenidos del grupo de informantes en la primera etapa.

### **3.1 Etapa 1: Entrevistas (explorar)**

En esta sección se presenta la codificación de los datos recolectados en la aplicación de las entrevistas, así como los resultados obtenidos de los mismos.

Como se mencionó en la sección anterior, se analizaron dos documentos para establecer las categorías de valores que deberían ser compartidos por el personal de la BDCV: (1) documento de valores elaborado por el personal de la Biblioteca (2006)<sup>[4]</sup> y (2) propuesta de valores en la tesis doctoral de Quijano (2007)<sup>[5]</sup>. El primero fue elaborado, algunos años atrás, por su personal académico, en el cual mediante la formación de grupos de trabajo, el personal analizó y posteriormente definió “los valores de la organización” que comparten, con sus respectivas definiciones y ejemplos. Este documento fue discutido y aceptado, de manera consensuada, por el personal académico de la Biblioteca. El segundo documento que se utilizó, forma parte de la tesis doctoral de Quijano (2007), en donde se propone una lista

de valores con sus respectivos conceptos, basados en el liderazgo que ejerce la Biblioteca como parte de su cultura organizacional.

Ambos documentos fueron tomados como referencia para explorar la frecuencia de menciones de los valores utilizados en el discurso de los informantes clave. El discurso que se analizó se obtuvo de las entrevistas diseñadas con base en el modelo de dimensiones culturales propuesto por Schein (2010)<sup>[6]</sup>.

Basándose en los dos documentos anteriores y dos diccionarios (Real Academia Española, 2003<sup>[7]</sup> y Larousse, 1998<sup>[8]</sup>) se construyó la tabla 4 que combina y complementa los valores de ambos, obteniendo una lista de 21 valores, los cuales fueron las categorías a explorar e identificar dentro del discurso de los informantes. Según estos documentos, el personal de la Biblioteca debe poseer y compartir los valores presentados en la tabla 4. Éstos deberían estar presentes en el personal al realizar sus funciones, por lo que se deberían poder extraer de su discurso.

Tabla 4  
Categorías (valores) del personal de la Biblioteca

No.	Categorías (valores)	Conceptos
1	Competitividad	Rivalidad para la consecución de un fin. (C. F. Real Academia Española, 2003).
2	Compromiso	Elección fundamental que dirige la conducta más allá del deber, por lealtad a los intereses comunes. (Valores de la organización, 2006).
3	Comunicación	Transmisión de señales y significados comunes mediante un código al emisor y al receptor, que propicia la asociación libre del personal y la consulta. (C. F. Real Academia Española, 2003).
4	Confianza	Proceso de producción y transmisión social de la información que permite afianzar seguridad en el cumplimiento de las metas establecidas (C. F. Larousse, 1997).
5	Confidencialidad	Cualidad que tienen ciertos datos, información u opiniones al ser reservadas o restringidas. (C. F. Valores de la organización, 2006).
6	Crítica	Examen de valor y juicio acerca de alguien o algo y, en particular, el que se expresa públicamente. (C. F. Real Academia Española, 2003).
7	Desarrollo profesional	Evolución progresiva del personal hacia mejores niveles de conocimiento. (C. F. Real Academia Española, 2003).
8	Equidad	Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece. (Valores de la organización, 2006).
9	Excelencia	Grado eminente de perfección, calidad superior o bondad que hace a algo digno de singular aprecio, estimación y prestigio. (C. F. Real Academia Española, 2003).
10	Experiencia	Conocimiento adquirido por la práctica prolongada, la observación y las circunstancias vividas. (C. F. Real Academia Española, 2003).

11	Honestidad	Cualidad por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, dando a cada quien lo que le corresponde. (Valores de la organización, 2006).
12	Lealtad	Cualidad de actuar con respeto y fidelidad a los propios principios expresos, a los compromisos establecidos y hacia la organización (Valores de la organización, 2006).
13	Libertad	Posibilidad de elegir o hacer algo según el juicio propio. (C. F. Valores de la organización, 2006).
14	Liderazgo	Situación de superioridad en que se halla una organización, un producto o una persona, dentro de su ámbito de acción. (C. F. Real Academia Española, 2003).
15	Profesionalismo	Gusto por el trabajo, fomentando las enseñanzas de la profesión y una búsqueda constante para encontrar la forma de realizarlo mejor. (C. F. Valores de la organización, 2006).
16	Respeto	Actitud y comportamiento que reconocen los derechos, la dignidad, el valor y la importancia de las personas como una condición para convivir en armonía. (Valores de la organización, 2006).
17	Responsabilidad	Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado. (C. F. Real Academia Española, 2003).
18	Solidaridad	Dependencia mutua en la organización que hace que no puedan ser productivos unos si no son los otros. Implica una relación de responsabilidad compartida, de obligación conjunta. (C. F. Larousse, 1997).
19	Tolerancia	Indulgencia, respeto y consideración hacia las ideas, creencias o prácticas de los demás, cuando son diferentes o contrarias a las propias. (C. F. Larousse, 1997).
20	Toma de decisiones	Capacidad de elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial para el mejor desarrollo del trabajo. La toma de decisiones se debe realizar buscando el consenso, pero sin que ello vaya en detrimento de la libre expresión de sus puntos de vista (C. F. Quijano, 2007).
21	Transparencia	Claridad en los procedimientos y las decisiones; posibilidad de que sus propósitos, ejecución y efectos puedan ser conocidos, con facilidad y certeza, por la comunidad bibliotecaria. (C. F. Valores de la organización, 2006).

El valor denominado *excelencia* que aparece en el documento de Quijano (2007), ya había sido refutado de manera consensual por el personal de la Biblioteca. Sin embargo, como en esta investigación los documentos sirvieron únicamente como marco de referencia, se considero pertinente indagar la percepción de la gente con respecto de este valor. En esta investigación, la *excelencia* se considera como valor, ya que es un término estimado como requisito necesario para desempeñar todas las actividades diarias de El Colegio y, por lo tanto, de la Biblioteca. Este aspecto permea continuamente dentro del vocabulario de las personas inmersas en El Colegio y, por lo tanto, estuvo presente en su discurso con un puntaje relativamente alto.

Cada uno de los valores presentados en la tabla 4 se indagó dentro del discurso de los tres informantes. La codificación de los resultados obtenidos se realizó en dos momentos.

En un primer momento, con el fin de cubrir lo mejor posible todos los términos relacionados con el valor principal, se utilizó una lista lematizada de palabras como se observa en la tabla 5, de forma que se pudieran conocer, plantear y, por tanto, recuperar todos los términos recurrentes y relacionados con cada uno de los valores.

Para realizar el conteo por frecuencia de mención del valor en el discurso del informante, se utilizó el software *Atlas ti V6*. Cada uno de los términos relacionados se introdujo dentro de la categoría de valor en el software, el cual realizó el conteo de forma mecánica, arrojando los resultados en forma de tabla.

Tabla 5  
Valores con términos descriptivos

No.	Valores	Términos descriptivos
1	Competitividad	Competencia, competencias, competidor, competidoras, competidores, competir, competiremos, competirle, competitividad, competitivo, competitivos.
2	Compromiso	Comprometan, compromete, comprometen, comprometer, comprometeros, comprometerse, compromería, comprometerían, comprometido, comprometidos, comprometieran, comprometieron, comprometimos, comprometió, compromiso, compromisos.
3	Comunicación	Comunica, comunicación, comunicaciones, comunicado, comunicados, comunican, comunicándose, comunicar, comunicará, comunicarse, comunicativa, comunicativos, comunicó.
4	Confianza	Confía, confiaba, confiabilidad, confiable, confiables, confiado, confiados, confiamos, confían, confianza, confiar, confiarnos, confiarse.
5	Confidencialidad	Confidencia, confidencias, confidencialidad, confidente, confidentes.
6	Crítica.	Critica, crítica, criticaban, criticado, críticamente, critican, criticando, criticar, criticarlos, criticaron, críticas, crítico, criticó, crítico, críticos.
7	Desarrollo profesional	Actualización, actualizado, actualizados, capacitación, carrera profesional, desarrollo profesional, formación, formación profesional, preparación, preparación profesional.
8	Equidad	Equidad, equitativo, equitativamente, igualdad, imparcial, imparcialidad.
9	Excelencia	Buen servicio, mejor servicio, calidad, excelencia, excelente, excelentemente, excelentes, prestigio.
10	Experiencia	Experiencia, experiencias.
11	Honestidad	Honesta, honestamente, honestidad, honesto, honestos.
12	Lealtad	Fidelidad, leal, leales, lealtad.
13	Libertad	Juicio propio, libertad, libertades.
14	Liderazgo	Líder, liderazgo, liderazgos, liderados, liderar, líderes.
15	Profesionalismo	Profesional, profesionales, profesionalismo, profesionalización, profesionalmente.
16	Respeto	Respetar, respetaban, respetable, respetado, respetados, respetamos, respetan, respetaban, respetuoso, respeto.

17	Responsabilidad	Responsabilice, responsabilidad, responsabilidades, responsabiliza, responsabilizaba, responsabilizarlo, responsabilizaron, responsabilizó, responsable, responsables.
18	Solidaridad	Solidaria, solidaridad, solidario.
19	Tolerancia	Tolerancia, tolerando, tolerante, tolerantes, tolerarse.
20	Toma de decisiones	Toma de decisiones, toma de decisión, tomar decisiones, tomar una decisión, tomar la decisión, tomarse decisiones, toman decisiones.
21	Transparencia	Transparencia, transparentar, transparente, transparentes.

Nota: Elaboración propia

En un segundo momento se codificaron los valores mencionados en el discurso de los informantes clave, pero únicamente referidos de forma indirecta, es decir, cuando el valor no apareciera señalado por su nombre como tal dentro del discurso, sino referido de forma implícita o través de ejemplos. Cada uno de los valores se identificó y codificó, de forma manual, con base en la definición establecida en la tabla 4. El proceso también se ayudo de las definiciones y ejemplos presentados por el personal de la Biblioteca en su documento de valores.

Una vez realizado el conteo de los valores en cada una de las entrevistas se construyó la tabla 6, la cual presenta los resultados obtenidos de las de frecuencias de valores, en el discurso de los informantes clave.

Tabla 6  
Suma de frecuencias totales de categorías (valores) por informante

No.	Categorías	Frecuencia de mención de valores en el discurso		
	Valores	Informante 1	Informante 2	Informante 3
1	Competitividad	15	30	8
2	Compromiso	18	8	11
3	Comunicación	14	24	34
4	Confianza	12	1	7
5	Confidencialidad	5	0	0
6	Crítica	15	1	2
7	Desarrollo profesional	39	37	63
8	Equidad	6	0	12
9	Excelencia	76	53	39
10	Experiencia	70	48	13
11	Honestidad	0	0	3
12	Lealtad	21	12	1
13	Libertad	2	0	3
14	Liderazgo	34	36	10
15	Profesionalismo	33	9	54
16	Respeto	21	13	7
17	Responsabilidad	72	50	35
18	Solidaridad	32	8	2
19	Tolerancia	4	0	3
20	Toma de decisiones	64	31	18
21	Transparencia	5	2	0
	<b>TOTAL</b>	<b>558</b>	<b>363</b>	<b>325</b>

Nota: Elaboración propia

Para establecer el rango de categorías a partir del cual se distinguen los valores más aceptados de los menos aceptados en las entrevistas, estas últimas se dividieron por cuartiles. Como resultado se obtuvieron 3 listas jerarquizadas de valores, de acuerdo con las frecuencias que éstos tuvieron en el discurso de los informantes. Cada lista fue dividida por cuartiles y se decidió considerar como más aceptados los valores ubicados en el primero, segundo y tercer cuartil. Se decidió que los valores pertenecientes al cuartil 4 serían considerados como menos aceptados. Esto con el objeto de facilitar su descripción en la tabla.

Aunque todas las entrevistas se cortaron a la altura del tercer cuartil, es decir, a partir del valor 16 de cada tabla; la frecuencia de los valores obtenidos tuvieron variaciones de forma individual. Debido a lo anterior, se calcularon los cuartiles correspondientes, de manera individual, para cada entrevistado. Sin embargo, únicamente para ilustrar, se presenta el procedimiento realizado con el primer informante:

*Informante 1*

$n = 21$ , el número total de valores.

Para poder conocer la posición del primer cuartil  $P(Q1)$  dado que  $n$  es impar se aplicó la siguiente fórmula para datos no agrupados:

$$P(Q1) = \frac{n + 1}{4} = 5.5$$

5.5 se encuentra entre los valores *confidencialidad* y *equidad*.

$P(Q2)$  no se calculó porque es la mitad de la tabla, es decir, 11.

De manera similar:

$$P(Q3) = \frac{3n + 3}{4} = 16.5$$

16.5 y se encuentra entre los valores *liderazgo* y *desarrollo profesional*.

Tabla 7  
Ubicación de cuartiles en el informante 1

No.	Valores	Frecuencia
1	Excelencia	76
2	Responsabilidad	72
3	Experiencia	70
4	Toma de decisiones	64
5	Desarrollo profesional	39
6	Liderazgo	34
7	Profesionalismo	33
8	Solidaridad	32
9	Lealtad	21

10	Respeto	21
11	Compromiso	18
12	Competitividad	15
13	Crítica	15
14	Comunicación	14
15	Confianza	12
16	Equidad	6
17	Confidencialidad	5
18	Transparencia	5
19	Tolerancia	4
20	Libertad	2
21	Honestidad	0
TOTAL		558

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 7, a partir del valor equidad, sombreado en color gris, se toman los 16 primeros valores como los más aceptados. Del valor confidencialidad hasta el final de la tabla se ubican los valores considerados como los menos aceptados.

### Informante 2

Siguiendo un procedimiento similar, con el informante 2 se obtuvo la siguiente información.

Tabla 8  
Ubicación de cuartiles en el informante 2

No.	Valores	Frecuencia
1	Excelencia	53
2	Responsabilidad	50
3	Experiencia	48
4	Desarrollo profesional	37
5	Liderazgo	36
6	Toma de decisiones	31
7	Competitividad	30
8	Comunicación	24
9	Respeto	13
10	Lealtad	12
11	Profesionalismo	9
12	Solidaridad	8
13	Compromiso	8
14	Transparencia	2
15	Crítica	1
16	Confianza	1
17	Tolerancia	0
18	Libertad	0
19	Honestidad	0
20	Equidad	0
21	Confidencialidad	0
TOTAL		363

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 8, a partir del valor confianza, sombreado en color gris, se toman los 16 primeros valores como los más aceptados. Del valor tolerancia hasta el final de la tabla se ubican los valores considerados como los menos aceptados.

### *Informante 3*

En el caso del informante 3, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 9  
Ubicación de cuartiles del informante 3

<b>No.</b>	<b>Valores</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Desarrollo profesional	63
2	Profesionalismo	54
3	Excelencia	39
4	Responsabilidad	35
5	Comunicación	34
6	Toma de decisiones	18
7	Experiencia	13
8	Equidad	12
9	Compromiso	11
10	Liderazgo	10
11	Competitividad	8
12	Confianza	7
13	Respeto	7
14	Honestidad	3
15	Libertad	3
16	Tolerancia	3
17	Crítica	2
18	Solidaridad	2
19	Lealtad	1
20	Confidencialidad	0
21	Transparencia	0
<b>TOTAL</b>		<b>325</b>

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 9, a partir del valor tolerancia, sombreado en color gris, se toman los 16 primeros valores como los más aceptados. Del valor crítica hasta el final de la tabla se ubican los valores considerados como los menos aceptados.

Como ya se mencionó, la frecuencia de mención de cada valor, se codificó tomando como más aceptados todos aquellos valores que estuvieran por encima del tercer cuartil de la tabla correspondiente para cada informante. Si se hubiera realizado de una forma más restrictiva, es decir, tomando solamente el primer cuartil por ejemplo, se hubiera corrido el riesgo de que algunos valores considerados importantes no se incluyeran.

En el siguiente capítulo, se presenta la comparación entre las escalas de valores de los informantes clave, utilizando el método del coeficiente de Kendall. Posteriormente, se elabora una tabla comparativa con los valores de los 3 informantes, con el objetivo de identificar las variaciones y similitudes sobre la jerarquía de valores ubicada en cada una de las entrevistas. (Ver tabla 13).

### **3.2 Etapa 2: Grupo focal (consensuar, contextualizar y concentrar)**

En esta sección se presentan los datos resultantes de la codificación del grupo focal, obtenidos en esta etapa.

Debido a la falta de tiempo y recursos disponibles, se estableció que el instrumento guía de la sesión del grupo focal contendría 8 categorías de valores (excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso, responsabilidad, tolerancia, confidencialidad y honestidad) de los 21 obtenidos en las entrevistas. Los primeros cinco son valores con alta frecuencia y los últimos tres son valores con baja frecuencia. Se utilizaron valores con diferente frecuencia, debido a que se pretendía indagar y profundizar sobre el contexto de los mismos, a través de la metodología propuesta y, para esto, se requería que los valores fueran variados. Los resultados se presentan, agrupados por categoría principal, en forma de gráficas.

Para iniciar la presentación de los datos obtenidos, el primer paso consistió en la transcripción de los registros de audio, tal como lo recomienda Stewart (1990, p. 102)<sup>[9]</sup>. El segundo paso consistió en complementar la transcripción con los datos observados en los registros de video, agregando las expresiones y comportamientos de los participantes durante el desarrollo del grupo, para facilitar posteriormente su análisis.

Las categorías para codificar el discurso de los participantes en el grupo focal, fueron también los 21 valores establecidos para analizar las entrevistas. Agregando los 8 propuestos por el personal de la BDCV durante la actividad de cierre correspondiente a esta etapa, donde únicamente se añadieron 2 valores que eran diferentes de los 21 originales, éstos son la ética y cordialidad; por lo que la lista incluye un total de 23 valores:

1. Cordialidad.
2. Competitividad.
3. Compromiso.
4. Comunicación.
5. Confianza.
6. Confidencialidad.

7. Crítica.
8. Desarrollo profesional.
9. Equidad.
10. Ética.
11. Excelencia.
12. Experiencia.
13. Honestidad.
14. Lealtad.
15. Libertad.
16. Liderazgo.
17. Profesionalismo.
18. Respeto.
19. Responsabilidad.
20. Solidaridad.
21. Tolerancia.
22. Toma de decisiones.
23. Transparencia.

La codificación de los datos consistió en la elaboración de gráficas que representaron la frecuencia de menciones de los valores expresados por los participantes en su discurso, agrupados en las 8 categorías principales. Las preguntas 2 a la 8 corresponden a las primeras 5 categorías de valores con alta frecuencia (excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso y responsabilidad) y las preguntas 9 a la 11 corresponden a las 3 categorías de valores con baja frecuencia (tolerancia, confidencialidad y honestidad). Para el caso de los valores con alta frecuencia no se incluyó la categoría principal para realizar la codificación, debido a que como era el valor que se estaba indagando y mencionado en los reactivos de forma explícita, podría sesgar los resultados. Para los valores de menor frecuencia se incluyeron las categorías principales para realizar la codificación, debido a que no fueron mencionados por su nombre como tal en los reactivos a casos de estudio planteados.

La codificación también se apoyó del software *Morae Techsmith*. La herramienta realizó primero el conteo de los valores mencionados en el discurso de los participantes, para posteriormente elaborar las gráficas que los representaron.

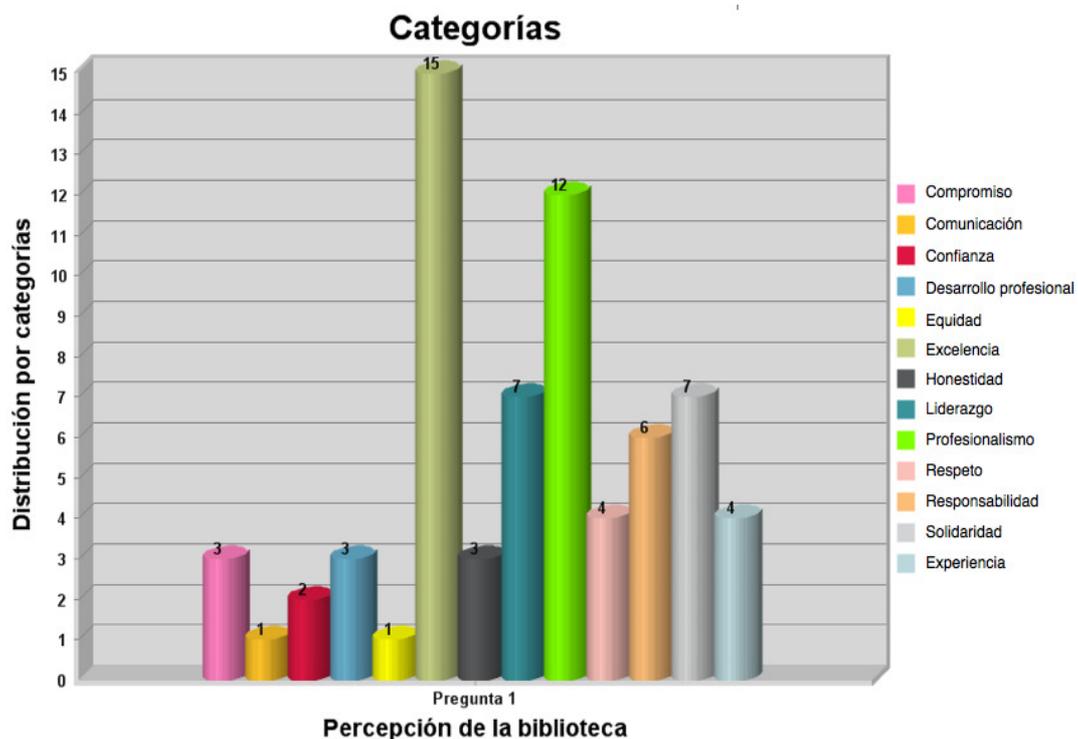
Consecutivamente, se presentan las gráficas que muestran la frecuencia de menciones de los valores, agrupados por categoría principal. Cabe señalar que cada categoría pretende indagar un determinado valor. Al explorar las categorías de valores, se pudo observar el

surgimiento de otros valores que poseen interrelación con el valor principal, como se exhibe en cada una de las gráficas. Estos valores relacionados se presentan a partir de la gráfica 2.

### Categoría 1: Percepción de la biblioteca

Para indagar la primera categoría: percepción de la biblioteca, el moderador formuló al grupo la pregunta de la siguiente manera: “¿Cuál era su percepción de la Biblioteca antes de entrar a trabajar en ella? ¿Qué idea tenían de la Biblioteca? ¿Por qué les llamaba la atención? ¿Cuál era la idea que tenían de la Biblioteca antes de entrar ahí?”

La gráfica 1 muestra los valores que estuvieron presentes en el discurso de los participantes durante el desarrollo de la categoría 1: *percepción de la biblioteca*. Esta categoría explora la percepción de los trabajadores antes de ingresar a la Biblioteca y la forma en que ha cambiado su visión ahora que se han integrado a la misma. La categoría tiene el objetivo de introducir a los participantes al tema general de discusión.



Gráfica 1. Categoría 1: Percepción de la biblioteca

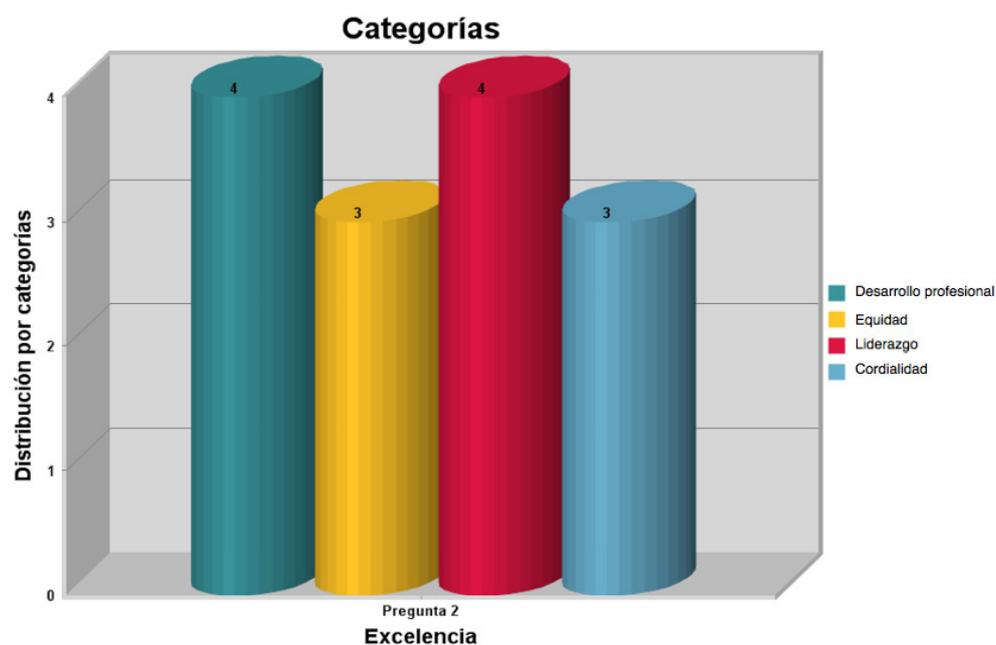
Como se observa en la gráfica 1, el valor que se obtuvo en primer lugar fue la *excelencia*, sombreado en color verde menta, con una frecuencia de 15 menciones en el grupo. En segundo lugar se posicionó el *profesionalismo*, sombreado en color verde, con un total de 12 menciones. En tercer lugar se encontraron el *liderazgo* y la *solidaridad*, sombreados en colores agua marino y gris claro respectivamente, con un total de 7 menciones cada uno. En cuarto lugar se posicionó la *responsabilidad*, sombreada en color crema, con

una frecuencia de 6 menciones. En quinto lugar se encontraron los valores *respeto* y *excelencia*, sombreados en colores rosado y azul claro respectivamente, con una frecuencia de 4 menciones cada uno. En sexto lugar se ubicaron el *compromiso*, el *desarrollo profesional* y la *honestidad*, sombreados en colores fuchsia, azul y gris oscuro respectivamente, con un total de 3 menciones cada uno. En séptimo lugar se posicionó el valor *confianza*, sombreado en color rojo, con una frecuencia de 2 menciones. Por último, en octavo lugar se encontraron la *comunicación* y *equidad*, sombreados en colores mostaza y amarillo respectivamente, con una mención cada uno.

### Categoría 2: Excelencia

Con el propósito de explorar la segunda categoría: excelencia, el moderador planteó al grupo las preguntas correspondientes de la siguiente manera: “¿Qué hace que la BDCV, como lo dice su misión, sea una institución de excelencia? ¿Qué elemento hace que sea de excelencia, centrándonos en su personal, digamos?”

La gráfica 2 presenta la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 2: *excelencia*. Esta categoría se enfocó en explorar la excelencia como un valor compartido por el personal de la Biblioteca, así como sondear las interrelaciones que posee con otros valores.



Gráfica 2. Categoría 2: Excelencia

Debido a que el valor que se está explorando en esta categoría es la excelencia, éste se suprimió de la gráfica porque, por cuestiones lógicas, fue el que mayor frecuencia de menciones obtuvo (9 menciones). Como se observa en la gráfica 2, los valores que poseen

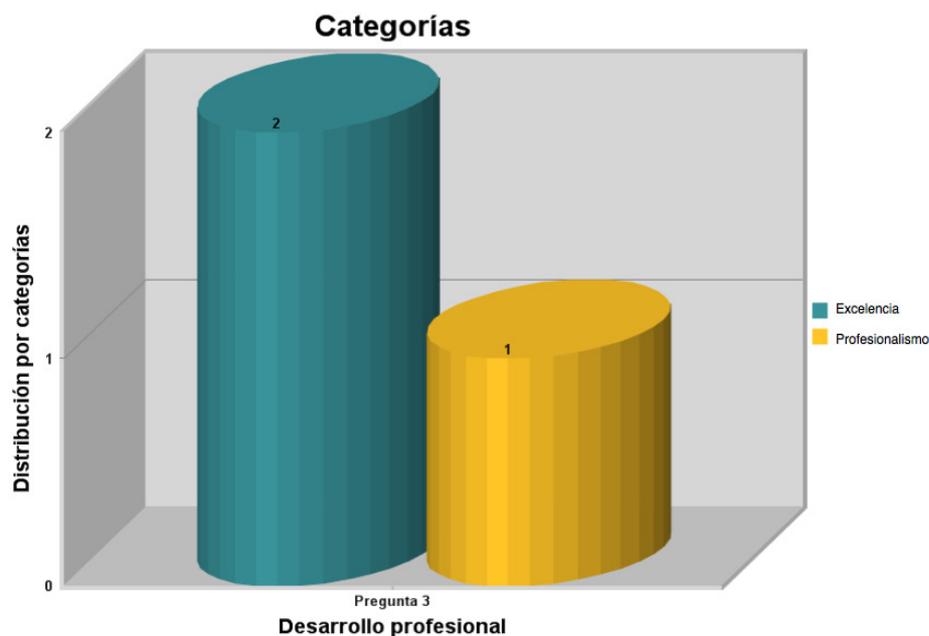
interrelación con la excelencia son cuatro. En primer lugar se posicionaron el *desarrollo profesional* y el *liderazgo*, sombreados en colores agua marina y rojo respectivamente, con un total de 4 menciones cada uno. En segundo lugar se encontraron la *equidad* y la *cordialidad*, sombreados en colores mostaza y azul respectivamente, con un total de 3 menciones cada uno.

Con base en los resultados de la gráfica 2, se observó que casi todos los valores relacionados con la excelencia como es el desarrollo profesional, la equidad, el liderazgo y la cordialidad se mantienen en una misma frecuencia, ya que no existe una diferencia grande que permita afirmar que existe una preponderancia entre ellos. En pocas palabras se puede decir que es igualmente importante su relación con este factor.

### *Categoría 3: Desarrollo profesional*

Para explorar la tercera categoría: desarrollo profesional, el moderador planteó al grupo la siguiente pregunta: “¿Podríamos decir que la Biblioteca promueve la profesionalización o el desarrollo profesional de sus integrantes?”

La gráfica 3 exhibe la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 3: *desarrollo profesional*. Esta categoría apuntó a sondear el desarrollo profesional como un valor compartido por el personal de la Biblioteca, así como explorar las interrelaciones que posee con otros valores.



Gráfica 3. Categoría 3: Desarrollo profesional

Debido a que el valor que se está explorando en esta categoría es el desarrollo profesional, éste se suprimió de la gráfica porque, por cuestiones lógicas, fue el que mayor

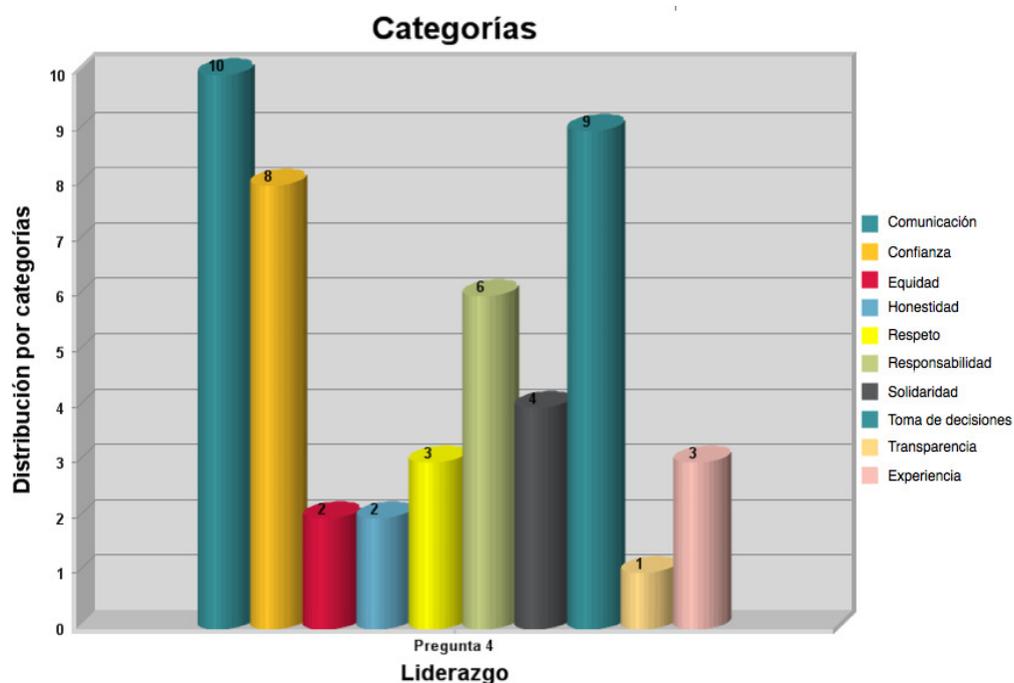
frecuencia de menciones obtuvo (6 menciones). Como se observa en la gráfica 3, los valores que poseen interrelación con el desarrollo profesional son dos. En primer lugar, sombreada en color agua marina, se posicionó la *excelencia* con un total de 2 menciones. En segundo lugar, sombreado en color mostaza, se ubicó el *profesionalismo* con una mención en el discurso.

Con base en los resultados de la gráfica 3, se observó que los dos valores relacionados con el desarrollo profesional, excelencia y profesionalismo, tienen poca diferencia en su frecuencia, por lo que no se puede afirmar una preponderancia de ninguno de ellos, es decir, su relación con el factor desarrollo profesional parece ser igualmente importante.

#### Categoría 4: Liderazgo

Con el propósito de explorar la cuarta categoría: liderazgo, el moderador formuló al grupo las siguientes preguntas: “¿Ustedes encuentran entre sus compañeros o entre sus colegas algún líder que, aunque no sea formalmente quien lleva la batuta, lo reconocen ustedes como líder? ¿Hay el caso o no hay el caso?”

La gráfica 4 presenta la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 4: *liderazgo*. Esta categoría se encauzó a explorar el liderazgo como un valor compartido al interior de la Biblioteca, así como sondear las interrelaciones que posee con otros valores.



Gráfica 4. Categoría 4: Liderazgo

Debido a que el valor que se está explorando en esta categoría es el liderazgo, éste se suprimió de la gráfica porque fue el que mayor frecuencia de menciones obtuvo (27

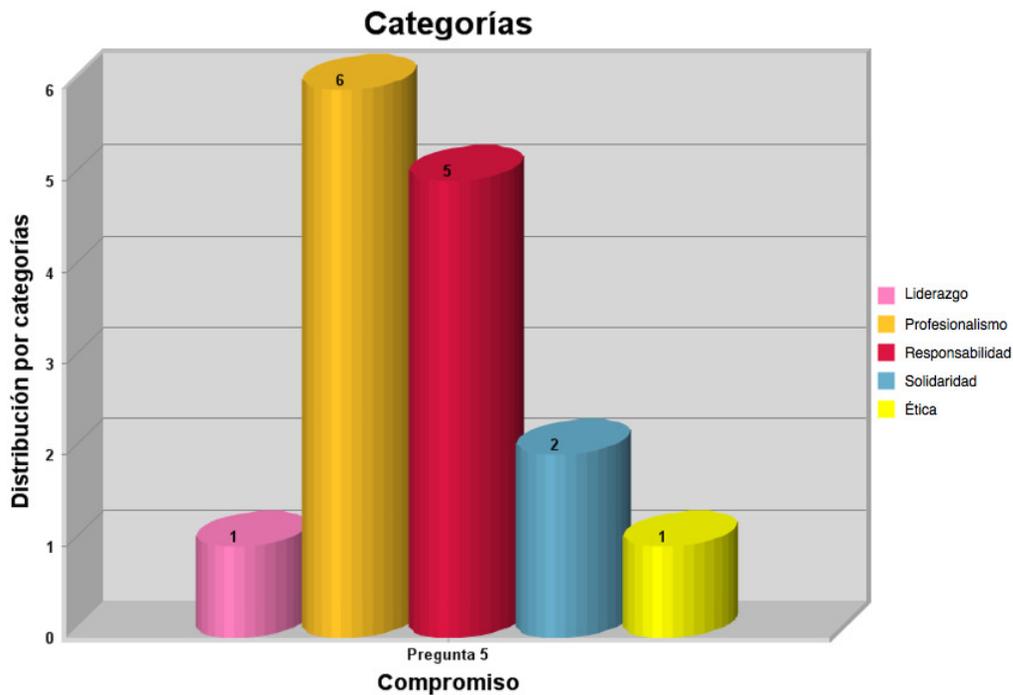
menciones). Como se observa en la gráfica 4, los valores que poseen interrelación con el liderazgo son 10. En primer lugar se posicionó la *comunicación*, sombreada en color agua marina, con un total de 10 menciones. En segundo lugar se ubicó la *toma de decisiones*, sombreada en agua marina, con 9 menciones. En tercer lugar se posicionó la *confianza*, sombreada en color mostaza, con un total de 8 menciones. En cuarto lugar se encontró la *responsabilidad*, sombreada en color verde menta, con una frecuencia de 6 menciones. En quinto lugar se ubicó la *solidaridad*, sombreada en color gris oscuro, con 4 menciones. En sexto lugar se posicionaron el *respeto* y la *excelencia*, sombreados en colores amarillo y rosado respectivamente, con un total de 3 menciones cada uno. En séptimo lugar se ubicaron la *equidad* y la *honestidad*, sombreados en colores azul y rojo respectivamente, con 2 menciones cada uno. Por último, en la octava posición se ubicó la *transparencia*, sombreada en color crema, con una mención.

Con base en los resultados de la gráfica 4, se observó que los valores comunicación, toma de decisiones y confianza, relacionados con el liderazgo tienen una frecuencia de 10, 9 y 8 menciones respectivamente, mayor que los demás valores, por lo que se puede decir que existe una preponderancia entre estos valores, es decir, poseen una relación mayor con el factor liderazgo.

#### *Categoría 5: Compromiso*

Para explorar la quinta categoría: compromiso, el moderador formuló al grupo las siguientes preguntas: “¿Cómo pueden saber ustedes que una persona en la Biblioteca está comprometida con su trabajo? ¿Qué observan en ella para decir que se encuentra comprometido?”

La gráfica 5 muestra la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 5: *compromiso*. Esta categoría se orientó a indagar el compromiso como un valor compartido al interior de la Biblioteca, así como sondear las interrelaciones que posee con otros valores.



Gráfica 5. Categoría 5: Compromiso

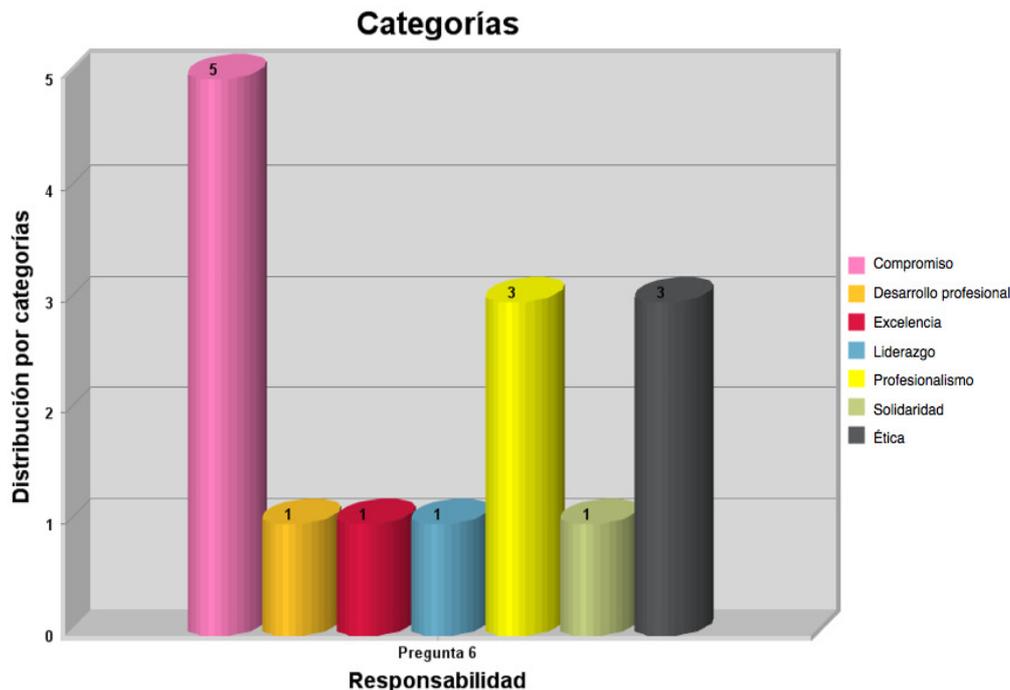
Debido a que el valor que se está explorando en esta categoría es el compromiso, éste se suprimió de la gráfica porque fue uno de los valores que obtuvo mayor frecuencia de menciones (6 menciones). Como se observa en la gráfica 5, los valores que poseen interrelación con el compromiso son 5. En primer lugar se ubicó el *profesionalismo*, sombreado en color mostaza, con una frecuencia de 6 menciones. En segundo lugar se posicionó la *responsabilidad*, sombreada en color rojo, con 5 menciones. En tercer lugar se ubicó la *solidaridad*, sombreada en color azul, con una frecuencia de 2 menciones. Por último, en cuarto lugar, se posicionaron el *liderazgo* y la *ética*, sombreados en color fusha y amarillo respectivamente, con una mención cada uno.

Con base en los resultados de la gráfica 5, se observó que los valores profesionalismo y responsabilidad, relacionados con el liderazgo, tienen una frecuencia de 6 y 5 menciones respectivamente, mayor que los demás valores, por lo que se puede decir que existe una preponderancia entre estos valores, es decir, poseen una relación mayor con el factor compromiso.

#### *Categoría 6: Responsabilidad*

Con el propósito de explorar la sexta categoría: responsabilidad, el moderador planteó al grupo las siguientes preguntas: “*Si alguno de nosotros no cumplimos con nuestras responsabilidades diarias, ¿Qué consecuencias tiene esto en la dinámica laboral o con nuestros compañeros? ¿Cómo nos afectaría?*”

La gráfica 6 presenta la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 6: *responsabilidad*. Esta categoría se enfocó a sondear la responsabilidad como un valor compartido al interior de la Biblioteca, así como explorar las interrelaciones de otros valores con éste. Cabe señalar que la responsabilidad se exploró desde tres diferentes perspectivas: dos preguntas, una como responsabilidad y otra como motivación y un caso de estudio. Esto se realizó porque este valor fue el que mayor puntaje obtuvo en la etapa de entrevistas.



Gráfica 6. Categoría 6: Responsabilidad

Debido a que el valor que se está explorando en esta categoría es la responsabilidad, éste se suprimió de la gráfica porque fue el valor que mayor frecuencia de menciones obtuvo (9 menciones). Como se observa en la gráfica 6, los valores que poseen interrelaciones con la responsabilidad son 7. En primer lugar se posicionó el *compromiso*, sombreado en color fiusha, con un total de 5 menciones. En segundo lugar se ubicaron el *profesionalismo* y la *ética*, sombreados en colores amarillo y gris oscuro respectivamente, con 3 menciones cada uno. Finalmente, en tercer lugar se posicionaron el *desarrollo profesional*, la *excelencia*, el *liderazgo* y la *solidaridad* con una mención cada uno, sombreados en colores mostaza, rojo, azul y verde menta respectivamente.

Con base en los resultados de la gráfica 6, se observó que los valores compromiso, profesionalismo y ética, relacionados con el liderazgo, tienen una frecuencia de 5, 3 y 3 menciones respetivamente mayor que los demás valores, por lo que se puede decir que existe

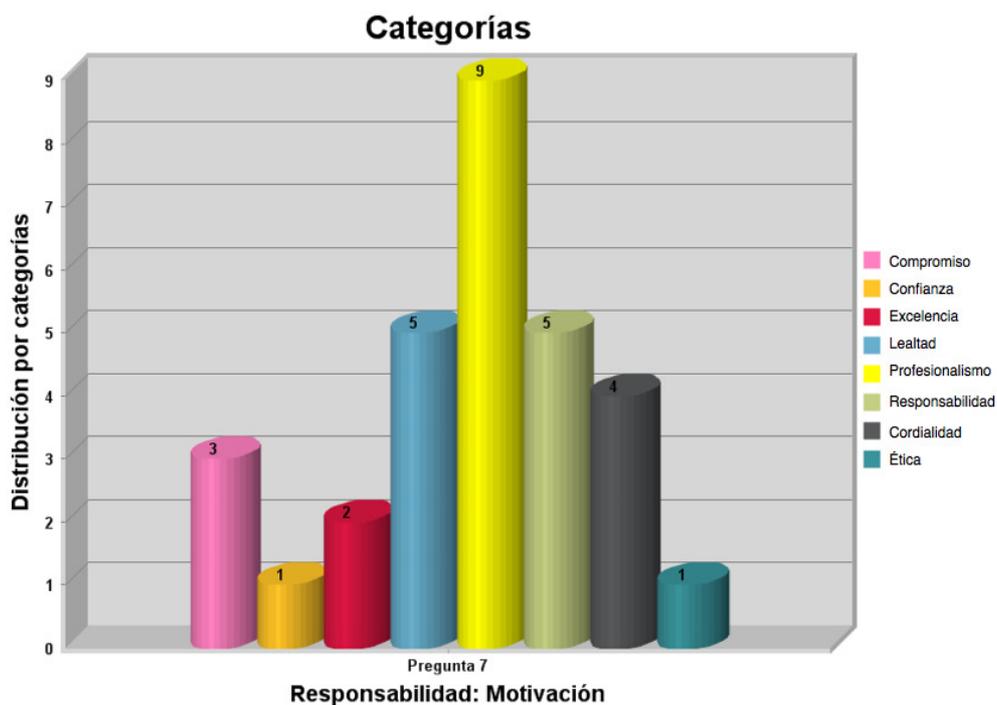
una preponderancia entre estos valores, es decir, poseen una relación mayor con el factor responsabilidad.

*Categoría 6: Responsabilidad*

*Indicador: Motivación*

Con el propósito de explorar los valores que los participantes relacionan con el indicador motivación en relación con el valor responsabilidad, el moderador planteó al grupo la siguiente pregunta: “Digamos que si les preguntan a ustedes ¿qué te motiva a hacer bien tu trabajo, qué sería?”

La gráfica 7 muestra la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte del indicador *motivación*. Esta categoría se encauzó a seguir explorando la responsabilidad en la Biblioteca pero desde la perspectiva de la motivación del personal al realizar su trabajo.



Gráfica 7. Categoría 6: Responsabilidad. Indicador: Motivación

Como se observa en la gráfica 7, los valores que poseen interrelaciones con la motivación del personal son 7. El valor que se obtuvo en primer lugar fue el *profesionalismo*, sombreado en color amarillo, con 9 menciones. Los valores que se obtuvieron en segundo lugar fueron la *lealtad* y la *responsabilidad*, sombreados en colores azul y verde menta respectivamente, con 5 menciones cada uno. En tercer lugar estuvo presente la *cordialidad*, sombreada en color gris oscuro, con 5 menciones. En quinto lugar se ubicó el *compromiso*, sombreado en color fuchsia, con 3 menciones. En sexto lugar se posicionó la *excelencia*,

sombreada en color rojo, con 2 menciones. Finalmente, en séptimo lugar se ubicaron la *confianza* y la *ética*, sombreados en colores anaranjado y agua marina respectivamente, con una mención cada uno.

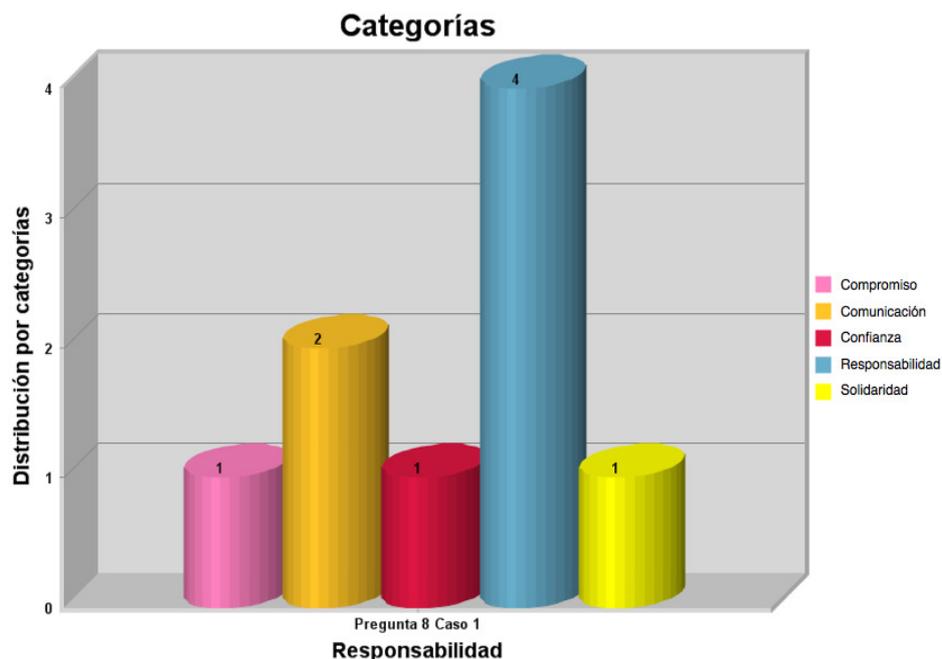
Con base en los resultados de la gráfica 7, se observó que el valor profesionalismo, relacionado con la motivación, tiene una frecuencia de 9 menciones respetivamente, mayor que los demás valores, por lo que se puede decir que existe una preponderancia con este valor, es decir, posee una relación mayor con el factor responsabilidad.

### *Categoría 6: Responsabilidad*

#### *Caso de estudio*

Como parte complementaria para indagar la categoría responsabilidad se planteó un caso de estudio. Para discutir con el grupo, el moderador formuló lo siguiente: “*Imaginemos que en el ambiente laboral identificamos que hay un compañero que se le pasa en el chat, en sus horas de trabajo, ¿qué pensarían de él?*”

La gráfica 8 presenta la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría *responsabilidad*. La pregunta que se formuló para esta categoría estuvo orientada a seguir indagando la responsabilidad en la Biblioteca pero desde la perspectiva de un caso de estudio para verificar las reacciones del personal al respecto.



Gráfica 8. Categoría 6: Responsabilidad

Como se observa en la gráfica 8, los valores que poseen interrelaciones con la responsabilidad, desde un caso de estudio, son 5. El valor que se obtuvo en primer lugar fue

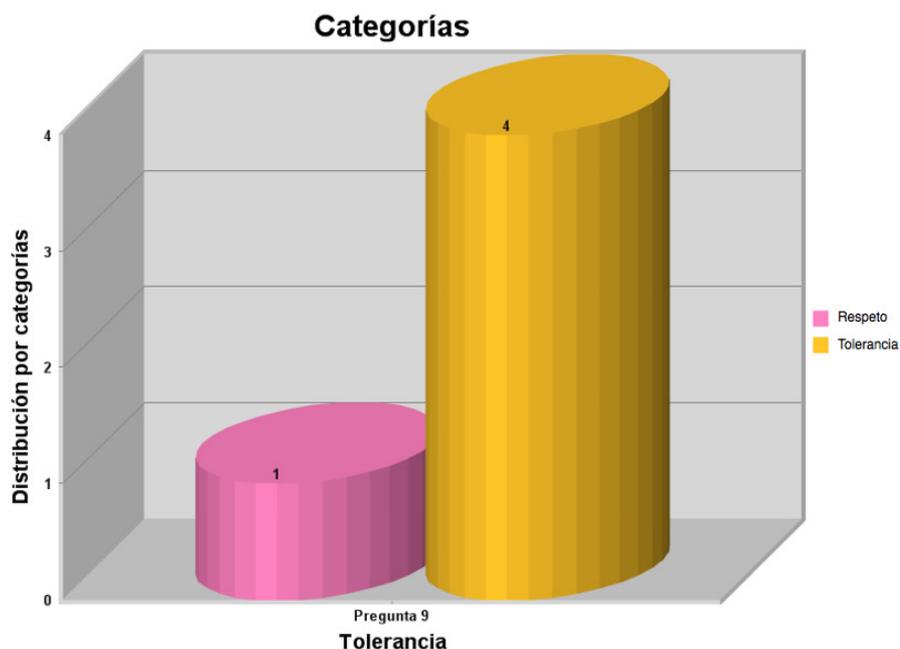
la *responsabilidad*, sombreada en color azul, con 4 menciones. En segundo lugar se obtuvo la *comunicación*, sombreada en color mostaza, con 2 menciones. En tercer lugar, estuvieron presentes el *compromiso*, la *confianza* y la *solidaridad*, sombreados en colores fiusha, rojo y amarillo respectivamente, con una mención cada uno. Cabe mencionar que estos valores, durante el desarrollo de la categoría, fueron expresados por los sujetos de forma negativa, es decir, como la falta de éstos en la Biblioteca.

Con base en los resultados de la gráfica 8, se observó que el valor responsabilidad tiene una frecuencia de 4 menciones respetivamente, mayor que los demás valores, por lo que se puede decir que existe una preponderancia de este valor, es decir, posee una relación mayor con el factor responsabilidad.

### Categoría 7: Tolerancia

Con el propósito de explorar la categoría tolerancia, el moderador formuló el siguiente caso de estudio: *“Imaginemos que tenemos en nuestro círculo laboral un compañero que es transexual. ¿Qué opinarían de eso? ¿Afectaría nuestra dinámica laboral?”*

La gráfica 9 muestra la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 9: *tolerancia*. Esta categoría se enfocó en aceptar la tolerancia hacia una persona como un valor compartido por el personal de la Biblioteca, explorando en los participantes los niveles de tolerancia existentes, así como indagando las interrelaciones que posee con otros valores. La categoría tolerancia se analizó en los participantes desde un caso de estudio.



Gráfica 9. Categoría 7: Tolerancia

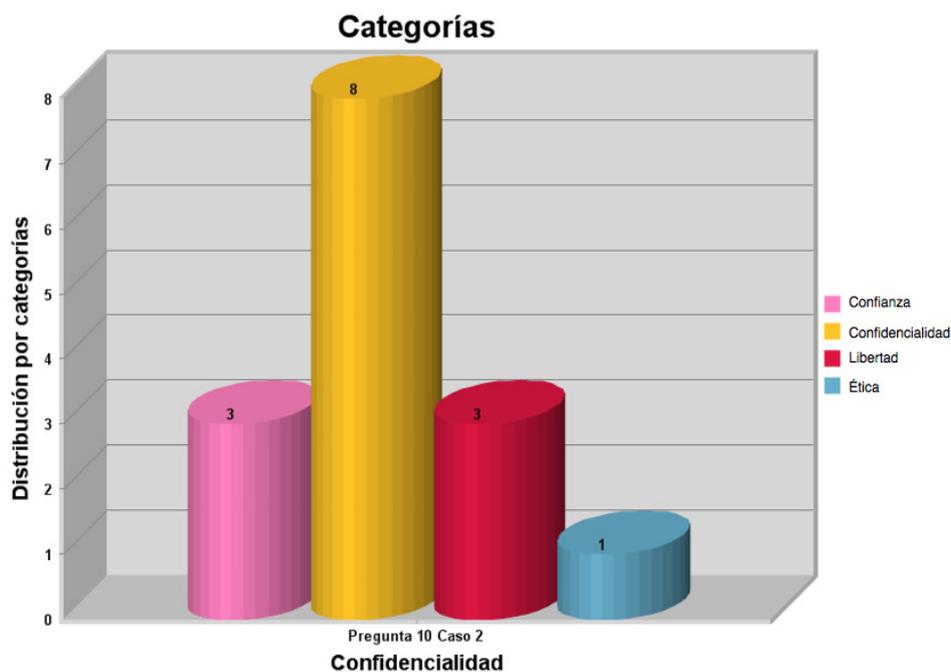
Como se observa en la gráfica 9, el valor que posee interrelación con la tolerancia, desde un caso de estudio, es el respeto. En esta categoría se obtuvo el valor *tolerancia*, sombreado en color mostaza, con 4 repeticiones. Este valor fue relacionado por los participantes con el *respeto*, sombreado en color fiusha, con una mención.

El valor tolerancia dentro de la gráfica 9 es el de mayor frecuencia. El valor respeto mantiene una frecuencia baja, por lo que se puede expresar que existe diferencia entre ambos valores. Con base en esto puede decirse que el valor respeto se relaciona con la tolerancia pero de forma distante.

### *Categoría 8: Confidencialidad*

Para explorar la categoría confidencialidad, el moderador planteó el siguiente caso de estudio: “*Digamos que la Biblioteca tiene una colección sobre puntos de distribución de drogas (...) imaginemos que ustedes están en el mostrador, llega alguien del gobierno y les dice ‘quiero la lista de usuarios que han consultado libros sobre distribución de drogas’. ¿Ustedes que harían?’*”

La gráfica 10 presenta la frecuencia de los valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 10: *confidencialidad*. Esta categoría se enfocó en aceptar la confidencialidad hacia una persona como un valor compartido por el personal de la Biblioteca, establecer sus límites y explorar los valores relacionados con este concepto. La categoría confidencialidad se analizó en los participantes desde un caso de estudio.



Gráfica 10. Categoría 8: Confidencialidad

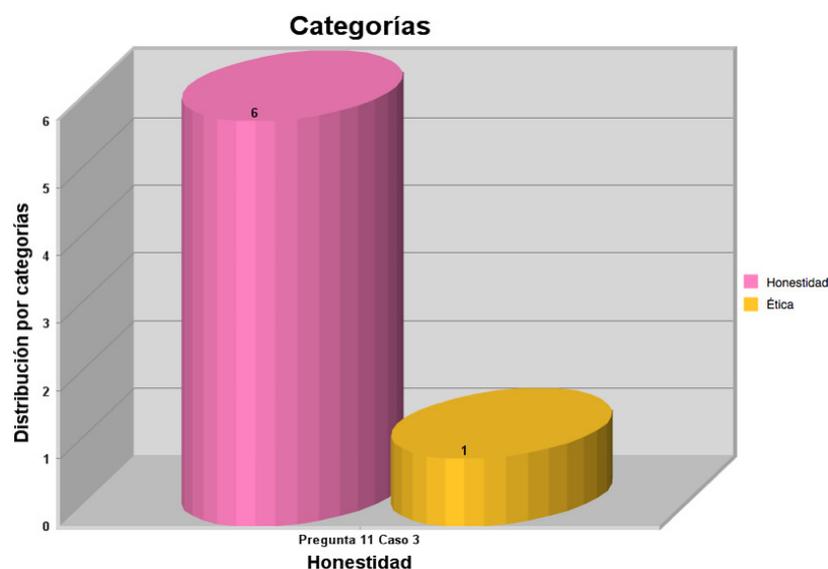
Como se observa en la gráfica 10, los valores que poseen interrelación con la confidencialidad, desde un caso de estudio, son la confianza, la libertad y la ética. El valor que más repeticiones tuvo fue precisamente la *confidencialidad*, sombreada en color mostaza, con un total de 8 menciones. En segundo lugar se posicionaron la *confianza* y la *libertad*, sombreados en colores fiusha y rojo respectivamente, con 3 menciones cada uno. Por último, en tercer lugar se ubicó la *ética*, sombreada en color azul, con una mención.

El valor confidencialidad dentro de la gráfica 10 es el de mayor frecuencia. Los valores relacionados con la confidencialidad mantienen una frecuencia relativamente similar entre sí, por lo que puede decirse que no existe gran diferencia o preponderancia entre los valores.

### Categoría 9: Honestidad

Con el propósito de indagar la categoría honestidad, el moderador planteó el siguiente caso de estudio: “*En la Biblioteca ustedes observan que uno de sus compañeros baja la colección y entra a un cubículo y, ve que trae en el bolso de una de las alumnas, entonces empieza a saquearlo o vaciarlo. Descubre que es visto por uno de ustedes y les dice ‘sabes qué ya vi que me cachaste pero pues si quieres nos vamos ‘a michas’ y nadie sabe nada de esto’. ¿Qué harían?’*”

La gráfica 11 muestra la frecuencia de valores recuperados dentro del discurso de los participantes que forman parte de la categoría 11: *honestidad*. Esta categoría se orientó en aceptar la honestidad como valor compartido por el personal de la Biblioteca, así como explorar los valores relacionados con este concepto. La categoría honestidad se analizó en los participantes desde un caso de estudio.



Gráfica 11. Categoría 9: Honestidad

Como se observa en la gráfica 11, el valor que posee interrelación con la honestidad, desde un caso de estudio, es la ética. El valor que más repeticiones tuvo fue precisamente la *honestidad*, sombreada en color fiusha, con un total de 6 menciones. En segundo lugar se posicionó la *ética*, sombreada en color mostaza, con una mención.

El valor honestidad dentro de la gráfica 11 es el de mayor frecuencia. El valor ética mantiene una frecuencia baja, por lo que se puede decir que existe diferencia entre ambos valores. Una posible explicación podría ser que el valor honestidad es más fácilmente explicable para la mayoría de las personas.

En el siguiente capítulo se analizan e interpretan los resultados del grupo focal presentados en este capítulo. Estos resultados son interpretados a través del interaccionismo interpretativo de Denzin (1989)<sup>[10]</sup>, fundamentándose con los resultados obtenidos de las gráficas.

### LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 3

1. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2006). *Valores de la organización*. México, D.F.: El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
2. Quijano Solís, Á. (2007). *Aceptación de tecnologías de información y cambio organizacional propuesta metodológica para su planeación en una biblioteca académica*. (Disertación Doctoral). México, D.F: A. del S. C. Quijano Solís, pp. 82-84.
3. Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, Calif: Sage.
4. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2006). *Valores de la organización*. México, D.F.: El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
5. Quijano Solís, Á. (2007). *Aceptación de tecnologías de información y cambio organizacional propuesta metodológica para su planeación en una biblioteca académica*. (Disertación Doctoral). México, D.F: A. del S. C. Quijano Solís, pp. 82-84.
6. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass, pp. 73-156.
7. Real Academia Española. (2003). *Diccionario de la lengua española* (22a , version 10, Edición en CD-ROM ed.). Madrid: Real Academica Española.
8. *Larousse diccionario enciclopédico 1998, en color*. (1997). México, D. F.: Larousse.
9. Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups theory and practice*. Newbury Park, Calif: Sage, p. 102.
10. Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, Calif: Sage.

## **CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

En este capítulo se presenta el análisis y discusión de la metodología utilizada, con base en los resultados obtenidos de las etapas que conforman el estudio. Los datos provenientes del grupo de informantes son analizados estadísticamente con el coeficiente de correlación de Kendall, para establecer la concordancia entre sus discursos. Los resultados obtenidos del grupo focal son analizados e interpretados a través de los principios del interaccionismo interpretativo de Denzin (1989)<sup>[1]</sup>. Tanto los resultados del grupo de informantes como los del grupo focal fueron expuestos en el capítulo 3 de esta tesis. En este capítulo se verifica que los valores obtenidos en el grupo focal sean consistentes con los valores obtenidos dentro del grupo de informantes. La intención es mostrar la pertinencia de esta metodología para obtener el grupo de valores de una biblioteca, con el que puedan iniciarse estudios más profundos sobre el tema.

### **4.1 Etapa 1: Entrevistas (explorar)**

En la primera sección de esta etapa se presenta el análisis estadístico y discusión sobre la concordancia existente entre los valores obtenidos en el discurso del grupo de informantes clave, durante el desarrollo de las entrevistas, las cuales se presentaron en el capítulo anterior. En la segunda sección se presenta el análisis y comparación manual de los resultados.

#### **a) Análisis estadístico de los resultados obtenidos en las entrevistas al grupo de informantes clave**

Dado que la metodología busca la existencia de asociaciones entre los discursos de los 3 informantes clave en las entrevistas, una primera prueba que se utiliza es la del coeficiente de Kendall, también conocida como *tau* de Kendall. Esta prueba pretende estimar el grado de concordancia entre las jerarquías de valores en los discursos de los 3 informantes clave. La concordancia se calculó comparando entre sí el orden de las jerarquías de valores que poseen los informantes, por ejemplo, qué tan concordante es la escala de valores del primer informante con respecto de la escala de valores del segundo informante.

La escala de valores para ( $\tau$ ) va de 0 (no concordancia) a 1 (concordancia). Cualquier dato obtenido superior a 0.5 permite suponer una posible concordancia entre informantes.

Para calcular el coeficiente de Kendall se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Los valores, ordenados de forma jerárquica, se introdujeron al programa SPSS, éste arrojó los resultados obtenidos por combinación, en forma de tabla. Se realizaron todas las combinaciones bi-variadas posibles entre informantes: (1) el informante 1 con el 2, (2) el informante 1 con el 3 y (3) el informante 2 con el 3.

La tabla 10 presenta la aplicación del coeficiente de correlación de Kendall para la primera combinación del informante 1 con respecto del informante 2.

Tabla 10  
Correlación bi-variada del informante 1 con el 2

<b>Coefficiente Kendall</b>		<b>Informante 1</b>	<b>Informante 2</b>
Informante 1	Coefficiente de correlación	1,000	.766(**)
	N	21	21
Informante 2	Coefficiente de correlación	.766(**)	1,000
	N	21	21

Como se observa en la tabla 10, existe concordancia entre la escala de valores del informante 1 con respecto del informante 2 en un 77%. Esto significa que la jerarquía sobre el orden de los valores de estos 2 informantes tiene una asociación relativamente alta.

La tabla 11 presenta la aplicación del coeficiente de correlación de Kendall para la segunda combinación del informante 1 con respecto del informante 3.

Tabla 11  
Correlación bi-variada del informante 1 con el 3

<b>Coefficiente Kendall</b>		<b>Informante 1</b>	<b>Informante 3</b>
Informante 1	Coefficiente de correlación	1,000	.457(**)
	N	21	21
Informante 3	Coefficiente de correlación	.457(**)	1,000
	N	21	21

Como se observa en la tabla 11, la concordancia obtenida entre la escala de valores del informante 1 con respecto del informante 3 es del 46%, por lo que no se acepta la concordancia.

La tabla 12 presenta la aplicación del coeficiente de correlación de Kendall para la tercera combinación del informante 2 con respecto del informante 3.

Tabla 12  
Correlación bi-variada del informante 2 con el 3

Coeficiente Kendall		Informante 2	Informante 3
Informante 2	Coeficiente de correlación	1,000	.483(**)
	N	21	21
Informante 3	Coeficiente de correlación	.483(**)	1,000
	N	21	21

Como se observa en la tabla 12, la concordancia obtenida entre la escala de valores del informante 2 con respecto del informante 3 es del 48%, por lo que no se acepta la concordancia.

Para concluir con esta sección del análisis se pudo observar que se obtuvieron diferentes resultados en cada una de las tablas 10, 11 y 12. En la tabla 10 se aceptó la concordancia en un 77%, posiblemente debido a que el informante 1 y el 2 son trabajadores académicos de la Biblioteca, lo que sugiere que poseen una escala similar de valores. En las tablas 11 y 12 no se aceptó la concordancia en un 46% y un 48% respectivamente, por lo que se puede especular que la escala de valores del informante 3, un trabajador administrativo de la Biblioteca, varía de la escala de valores de los académicos.

Los resultados anteriores parecen confirmar el supuesto preestablecido sobre la existencia de variaciones en las escalas de valores del personal académico y el administrativo de la Biblioteca. Es de recalcar que el método logró extraer esta diferencia.

#### **b) Análisis y comparación de los resultados obtenidos en las entrevistas al grupo de informantes clave**

Como se expresó en el capítulo 3, los valores de cada informante, por arriba del tercer cuartil, se consideraron como los más aceptados. Los valores, por debajo de este cuartil, se consideraron como los menos aceptados. Siguiendo este criterio, la tabla 13 presenta estos valores, sombreando su frecuencia en color gris.

Para realizar el análisis de los datos se efectuó una comparación manual de los valores obtenidos en cada entrevista.

Con el objetivo de identificar las variaciones y similitudes sobre la jerarquía de valores ubicada en cada una de las entrevistas. Primero se realizó una revisión sobre los valores que se consideraron más aceptados y los que se consideraron menos aceptados, para

después realizar una comparación sobre los mismos. Los resultados se presentan en la tabla 13.

Tabla 13  
Análisis y comparación de categorías (valores) por informante

No.	Informante 1		Informante 2		Informante 3	
	Valores	Frec.	Valores	Frec.	Valores	Frec.
1	Excelencia	76	Excelencia	53	Desarrollo profesional	63
2	Responsabilidad	72	Responsabilidad	50	Profesionalismo	54
3	Experiencia	70	Experiencia	48	Excelencia	39
4	Toma de decisiones	64	Desarrollo profesional	37	Responsabilidad	35
5	Desarrollo profesional	39	Liderazgo	36	Comunicación	34
6	Liderazgo	34	Toma de decisiones	31	Toma de decisiones	18
7	Profesionalismo	33	Competitividad	30	Experiencia	13
8	Solidaridad	32	Comunicación	24	Equidad	12
9	Lealtad	21	Respeto	13	Compromiso	11
10	Respeto	21	Lealtad	12	Liderazgo	10
11	Compromiso	18	Profesionalismo	9	Competitividad	8
12	Competitividad	15	Solidaridad	8	Confianza	7
13	Crítica	15	Compromiso	8	Respeto	7
14	Comunicación	14	Transparencia	2	Honestidad	3
15	Confianza	12	Crítica	1	Libertad	3
16	Equidad	6	Confianza	1	Tolerancia	3
17	Confidencialidad	5	Tolerancia	0	Crítica	2
18	Transparencia	5	Libertad	0	Solidaridad	2
19	Tolerancia	4	Honestidad	0	Lealtad	1
20	Libertad	2	Equidad	0	Confidencialidad	0
21	Honestidad	0	Confidencialidad	0	Transparencia	0
	TOTAL	558	TOTAL	363	TOTAL	325

Nota: Elaboración propia

- Valores aceptados como compartidos por los 3 informantes.
- Valores aceptados como compartidos por 2 informantes.
- Valores no aceptados por los 3 informantes.
- Valores no aceptados por 2 informantes.
- Valores no aceptados sin tendencia similar.

Al realizar el análisis de los resultados se pudo observar que los tres informantes presentan, aunque en diferente orden, 12 valores: *excelencia, responsabilidad, experiencia, desarrollo profesional, liderazgo, toma de decisiones, competitividad, comunicación, respeto, profesionalismo, compromiso y confianza*. Éstos se encuentran sombreados en color anaranjado. Los valores obtenidos en esta sección podrían considerarse como los más aceptados, compartidos y representativos de la cultura organizacional, porque estuvieron presentes en el discurso de los tres informantes, ubicándose por arriba del tercer cuartil de la tabla 13. Aunque los valores tuvieron una jerarquía diferente en cada informante, aquellos coincidieron para ubicarse en la sección de valores más aceptados en las 3 entrevistas.

Los valores que se encuentran sombreados en color azul son aquellos que únicamente presentan 2 informantes, estos son: *solidaridad, lealtad, crítica y equidad*. Éstos también podrían considerarse como aceptados, compartidos y representativos de la cultura de la Biblioteca pero en un grado menor que los anteriores, porque se ubicaron por arriba del tercer cuartil, pero únicamente dentro del discurso de 2 informantes clave.

Ninguno de los 3 informantes manifestó el valor sombreado en color rojo: *confidencialidad*, por lo que al realizar este primer sondeo del tema se puede especular que es un valor que no se encuentra presente en los informantes.

Los valores sombreados en color verde pertenecen al 25% de valores que fueron considerados como menos aceptados por los informantes en esta primera etapa, debido a que se ubicaron por debajo del tercer cuartil de la tabla 13. Sin embargo, al realizar el análisis se observaron 4 valores con coincidencias entre 2 informantes: *transparencia, tolerancia, libertad y honestidad*. Éstas resultan interesantes porque permitieron observar que 2 de los informantes coincidieron en considerar estos valores como menos aceptados.

Por último, los valores que se encuentran sombreados en color morado tuvieron considerables variaciones en las entrevistas, por lo que no presentan ninguna tendencia similar por parte de los informantes.

Al realizar el análisis y comparación de los resultados sobre los valores, se pudo observar que la cantidad de valores obtenidos en los discursos de los informantes tuvo variaciones de manera individual. Esto puede explicarse por varios factores, uno ellos podría ser la extensión del discurso, ya que la primera entrevista tuvo una duración mayor que las dos siguientes.

Resulta importante mencionar que por la forma en que se encuentran distribuidos los valores en la tabla se puede observar que las preguntas no indujeron las respuestas de los informantes hacia un valor en particular. Tal es el caso de la *solidaridad*, que en las dos primeras entrevistas cae dentro del rango de valores más aceptados pero en la tercera entrevista cae dentro del rango de valores menos aceptados. Otro caso es la *lealtad*, en donde se observa la misma tendencia, originalmente en las dos primeras entrevistas aparece como más aceptado y en la tercera como menos aceptado. Otra posible explicación, sería que las dos primeras entrevistas fueron aplicadas a miembros del personal académico de la Biblioteca y la tercera a personal administrativo.

## **4.2 Etapa 2: Grupo focal (consensuar, contextualizar y concentrar)**

Esta etapa se centra en los resultados obtenidos del grupo focal. En la primera sección se analiza e interpreta el discurso de los participantes mediante los principios del interaccionismo interpretativo de Denzin (1989)<sup>[2]</sup>, fundamentándose en los resultados obtenidos de las gráficas presentadas en el capítulo anterior. En la segunda sección se realiza una comparación entre los valores consensuados obtenidos en la actividad de cierre perteneciente a esta etapa, con la frecuencia de mención de los mismos en el discurso de los participantes; para contrastar la consistencia entre ambos. Esto se realiza verificando que los 8 valores consensuados estuviesen contenidos en los 21 valores producto de su discurso.

### **a) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el grupo focal**

El análisis de los resultados consistió en interpretar el discurso obtenido, mediante el método del interaccionismo interpretativo propuesto por Denzin (1989)<sup>[3]</sup>, en donde se tomaron frases completas expresadas por los participantes para su interpretación en contexto. Éstas también se analizaron para, posteriormente, presentar los valores que se podían extraer de esos fragmentos.

Para Denzin (1989, p. 13) el interaccionismo interpretativo se puede definir como “el punto de vista que confiere significado a una interacción simbólica problemática”<sup>[4]</sup>, entendiendo por interacción simbólica el uso del lenguaje.

Como se ha reiterado en varias ocasiones, durante la sesión se exploraron 8 categorías de valores (excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso, responsabilidad, tolerancia, confidencialidad y honestidad) de los 21 obtenidos en las entrevistas. Los cinco primeros corresponden a los valores de mayor frecuencia considerados como más aceptados y los últimos 3 corresponden a los valores de menor frecuencia considerados como menos aceptados. Los resultados son analizados a partir de la agrupación de cada una de las categorías de valores anteriores.

Para los casos de los valores excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso y responsabilidad se plantearon preguntas reactivas para explorarlos, debido a que fueron considerados originalmente como más aceptados por los informantes en la etapa de entrevistas, por lo que las preguntas que se formularon en el grupo focal buscaron indagarlos en contexto y con mayor profundidad, dando por supuesto que estos valores están presentes en el personal. Para los casos de los valores: tolerancia, confidencialidad y honestidad se formularon casos de estudio para explorarlos, debido a que estos valores fueron originalmente considerados como menos aceptados por los informantes en la etapa de

entrevistas, por lo que los casos de estudio que se plantearon en el grupo focal buscaron analizarlos en contexto y con mayor profundidad.

Resulta importante mencionar que el grupo focal no dio respuesta específica a cada una de las preguntas que conforman las categorías a explorar, sino que respondió a la categoría correspondiente en forma general.

A continuación se presenta el análisis e interpretación del discurso de los participantes:

### *Categoría 1: Percepción de la biblioteca*

Para indagar la primera categoría: percepción de la biblioteca, el moderador formuló al grupo la pregunta de la siguiente manera: “¿Cuál era su percepción de la Biblioteca antes de entrar a trabajar en ella? ¿Qué idea tenían de la Biblioteca? ¿Por qué les llamaba la atención? ¿Cuál era la idea que tenían de la Biblioteca antes de entrar ahí?”

Como primer paso los participantes explicaron la forma en que ingresaron a la Biblioteca, la cual tuvo variaciones de manera individual. Como segundo paso, expusieron la imagen que tenían de la Biblioteca antes de ingresar a trabajar en ella. La percepción que poseen no ha variado de manera significativa. Los trabajadores siguen creyendo, ahora en mayor grado que antes por encontrarse inmersos en ella y conocer el destacado trabajo que se realiza, que la Biblioteca es una institución de excelencia por todas las actividades que desempeña, la colección especializada que posee, las dimensiones físicas con las que cuenta, los profesionales de la información que laboran en ella, la alta calidad de servicio que presta y los productos que ofrece a sus usuarios.

A continuación se presentan algunos fragmentos de texto que hacen referencia, específicamente, a los valores expresados por los participantes con respecto a esta categoría dentro de la Biblioteca.

Un primer participante expresó el siguiente texto:

En principio me gustó mucho como trabajaban y en segundo ya cuando empecé a oír que era la más importante de Latinoamérica y, muchas cosas, pues me gusta, me gustó y me gusta todavía, o sea no me arrepiento de haberme venido a Biblioteca.

En esta respuesta también se puede observar un alto grado de *profesionalismo* en el participante con la frase “me gusta, me gustó y me gusta todavía, o sea no me arrepiento de haberme venido a Biblioteca”. El hecho de mencionar que esta Biblioteca “era la más importante de Latinoamérica” es un rasgo característico de la percepción de *excelencia* que el participante tiene sobre la Biblioteca.

Un segundo ejemplo lo proporcionó otro participante:

Yo veía a esta Biblioteca como algo, en el momento en que yo era estudiante, como algo muy lejano para mí, porque pues bueno, yo ya sabía que únicamente se contrataba gente con maestría y te pedían publicaciones, etc., (...) entonces para mí era así como un mito, un modelo a seguir (...) cuando yo entre pues lo seguía viendo así, de que es una Biblioteca muy importante, es una Biblioteca con gente también muy importante, (...) cuando ya me aceptan para trabajar aquí, yo veo que ese mito está vigente, que se mantiene un liderazgo, que hay una presencia constante en las asociaciones, en los congresos, etc.

En esta respuesta el participante resalta que en la Biblioteca únicamente se contrata gente con maestría y con publicaciones en revistas, ponencias, etc., así como también destaca que el personal que labora en ella es muy importante y reconocido, por lo que de estos fragmentos de texto se puede extraer el valor de la *excelencia* que, según este participante, se exige dentro de la BDCV. El participante también realiza un comentario sobre la Biblioteca como “un modelo a seguir”, refiriéndose al valor de *liderazgo* que ejerce con respecto de otras bibliotecas. Menciona de forma explícita que actualmente se sigue manteniendo ese liderazgo y presencia constante.

También se expresó un tercer ejemplo sobre esta categoría:

En la universidad [me preguntan] “donde trabajas” [y yo respondo] “en El Colegio de México, en la Biblioteca”. O sea hasta se le quedan viendo a uno así como bicho raro (abre bien los ojos y pone cara de sorpresa) [y dicen] “oye tú eres de los que trabajan en El Colegio” [y contesto] “sí”, o sea puede uno decir (...) que se siente uno orgulloso de trabajar en El Colegio de México y, bueno, en la Biblioteca.

El participante proporciona este ejemplo para referirse a la expresión de la gente cuando les comenta que trabaja en El Colegio de México, reafirmando la percepción que él posee parte del prestigio y *excelencia* de la Biblioteca. En la respuesta del participante, se acentúa también su percepción sobre el alto grado de *profesionalismo* del personal, con el fragmento de texto “puede uno decir (...) que se siente uno orgulloso de trabajar en El Colegio de México y, bueno, en la Biblioteca”. (Ver tabla 4). El profesionalismo es un valor que se ubicó en segundo lugar en esta sección.

Un último ejemplo fue proporcionado por otro participante:

La Biblioteca ha estado presente en toda mi vida como estudiante, desde la primaria, secundaria, prepa. Ya cuando entré a trabajar aquí fue como un apoyo, fue importante por la carrera que estoy estudiando, fue como algo que me ha ayudado bastante porque te das cuenta de los libros, los materiales que tienen aquí, no los encuentras ni siquiera, por ejemplo en Acatlán. ¿Qué me parece la Biblioteca? me parece que es un buen lugar de trabajo, es un lugar donde todos hacen lo que les corresponde.

Este último ejemplo lo proporciona un trabajador que compara los materiales que posee la universidad donde estudia y los que posee la BDCV, afirmando que la Biblioteca

cuenta con materiales que, muchas veces, no se encuentran ni en la mejores bibliotecas, es decir, materiales muy especializados y únicos que pocas bibliotecas poseen y la BDCV forma parte de esa minoría.

En esta respuesta el participante expone la frase “los materiales que tienen aquí, no los encuentras ni siquiera, por ejemplo en Acatlán” refiriéndose a que a pesar de que existen otras bibliotecas muy importantes como las de la UNAM, específicamente en Acatlán donde también poseen una colección en las áreas de ciencias sociales y humanidades, no se encuentran los materiales que tiene la BDCV, ni la riqueza de su colección, por lo que este sujeto se refiere específicamente al valor *liderazgo* que ejerce la Biblioteca. En el último fragmento de texto, la Biblioteca “es un lugar donde todos hacen lo que les corresponde”, el participante puntualiza la *responsabilidad* que tiene cada persona para realizar su trabajo.

Siguiendo en esta misma categoría, para indagar con mayor profundidad el tema, el moderador planteó la siguiente pregunta: “¿Si hubiera un elemento que pudiera sintetizar lo que han descubierto en la Biblioteca ahora que están en ella, cuál sería?”

Un ejemplo de respuesta en el grupo fue el siguiente:

A mí el compañerismo porque yo vengo de un área donde de plano nadie te decía nada, o sea tú tenías que ver cómo le haces el análisis financiero, etc. (...) Aquí llego y ¡wow! (abre más los ojos cómo con cara de sorpresa pero al mismo tiempo de comodidad) todos una disponibilidad, o sea tanto en el acervo como en toda el área en la que entro.

Esta persona realiza una comparación entre las áreas que ha laborado y concluye que una de las cuestiones que caracteriza a la BDCV es el compañerismo de su gente, debido a que los trabajadores se apoyan entre sí cuando surgen dudas en el trabajo, así como también se aconsejan para resolver problemas, entre otros aspectos.

En esta respuesta, el participante resalta la palabra “compañerismo”, reafirmando la percepción que él posee sobre la *solidaridad* del personal y el trabajo en equipo, para realizar todas las actividades y funciones dentro de la Biblioteca.

Un segundo ejemplo fue proporcionado por otro participante:

A mí lo que me resalta es la organización de la Biblioteca porque creo que aunque hay errores, porque si los hay y hay que decirlo, aunque hay errores creo que la forma de comunicación que se ha sostenido en las diferentes áreas permite que haya justamente esta corrección de errores cuando los hay. También el compromiso de cada uno con lo que está haciendo, creo que eso también es muy importante, como que cada quien se concentra en lo suyo.

En este fragmento de texto, el participante puntualiza el valor de la *comunicación*, mencionando que a pesar de que existen errores en la Biblioteca, como en cualquier organización, la comunicación que se tiene entre áreas permite resolverlos de la manera más

óptima. Otro valor que resalta el sujeto, de forma explícita, es el *compromiso* que el grupo tiene con su trabajo y, por tanto, con la Biblioteca.

Un último fragmento proporcionado por el grupo y abundante en valores fue el siguiente:

También esa reciprocidad que existe entre bibliógrafos, entre bibliotecarios. Que si tal vez entra alguien nuevo y [pregunta] pues (...) “oye esto cómo se hace...” entonces ya trata uno de explicarlo o lo explica. (...) existe esa reciprocidad, respetando justo el trabajo de cada quien. No lo ve uno como jerarquía “no pues es este el bibliotecólogo, están más arriba” no, o sea me parece que ha habido esa confianza para hablar hasta de tú y yo creo que sin el afán de faltar al respeto.

En el fragmento anterior el participante menciona la palabra reciprocidad en varias ocasiones, refiriéndose a la *solidaridad* y apoyo en conjunto de todo el personal para resolver cualquier cuestión, duda o problema. También señala el valor de la *equidad* cuando dice la frase “no lo ve uno como jerarquía, no pues es este el bibliotecólogo, están más arriba, no”, en donde todo el personal se ve como par e igual, es decir, como colegas sin distinción de rangos o jerarquías. En la última frase “ha habido esa confianza para hablar hasta de tú y yo creo que sin el afán de faltar al respeto” se pueden observar, de manera explícita y con gran facilidad, dos valores presentes en su discurso la *confianza* y el *respeto* entre pares, en donde el personal además de tener confianza para dirigirse hacia cualquier colega, también cuida mantener siempre el respeto al otro.

La categoría *percepción de la biblioteca* es la introducción al tema de discusión, por lo que se obtuvieron valores con frecuencias muy variadas que la representaron, como se observó en la gráfica 1 del capítulo anterior. Los valores con mayor puntaje fueron la *excelencia* y el *profesionalismo*, siempre presentes en las respuestas de los participantes, quienes exteriorizaron una alta calidad para llevar a cabo los procesos y actividades, así como un gusto muy particular por el trabajo que realizan en la Biblioteca. Otro valor con puntaje medio fue la *responsabilidad* de los participantes para ejecutar sus tareas y funciones correspondientes, concediendo un extra, además de lo que se les exige en el trabajo.

### *Categoría 2: Excelencia*

Para explorar la segunda categoría: excelencia, el moderador planteó al grupo las preguntas correspondientes de la siguiente manera: “¿Qué hace que la BDCV, como lo dice su misión, sea una institución de excelencia? ¿Qué elemento hace que sea de excelencia, centrándonos en su personal, digamos?”

Algunos ejemplos de respuestas proporcionadas por los participantes, con respecto a esta categoría, se presentan a continuación:

Pues como todo ese conjunto: las colecciones, las personas, la especialización o sea, lo que se decía que para ingresar pues tienes que tener la maestría y si ingresas y no la tienes pues tienes que estudiar y eso. Entonces como todo ese conjunto hace que la Biblioteca se distinga de muchas otras bibliotecas.

Este participante comienza afirmando que la Biblioteca se puede considerar de excelencia por todo el conjunto de factores, que de forma acumulada, la convierten en una institución de prestigio. La frase “para ingresar pues tienes que tener la maestría y si ingresas y no la tienes pues tienes que estudiar” señala nuevamente, según la percepción del sujeto, el *desarrollo profesional* que se requiere en el personal para poder ingresar o que tendría que alcanzar una vez dentro de la institución. En el fragmento de texto “que la Biblioteca se distinga de muchas otras bibliotecas” el participante puntualiza el valor de *liderazgo*.

Una respuesta proporcionada por un participante se relaciona con el servicio que presta y los productos que ofrece la Biblioteca:

Se menciona que el servicio que ofrece esta Biblioteca (...) es muy diferente, más cercano, más cálido, etc., y también los productos que ha desarrollado esta Biblioteca (...) el control de autoridad, los registros bibliográficos en OCLC, toda esta cuestión de catalogación y de organización de la información que ha sobresalido de otras bibliotecas académicas.

La persona expresa la calidad del servicio como cercano y personalizado, al decir que el usuario casi siempre obtiene el material que requiere, debido a que se le da un seguimiento a su solicitud. Esto no ocurre en muchas otras bibliotecas, un ejemplo de esto fue obtenido durante la discusión de los participantes, quienes aportaron ejemplos sobre la forma de dar servicio en otras bibliotecas y la BDCV es considerada de excelencia por la manera tan particular de ofrecer servicio al usuario, como dice el texto “es muy diferente, más cercano, más cálido, etc.”, en donde el participante acentúa los valores *excelencia* y *cordialidad*.

También se encuentran los productos que la Biblioteca ofrece al público en general, como son los registros de “control de autoridad, los registros bibliográficos en OCLC, toda esta cuestión de catalogación y de organización de la información que ha sobresalido de otras bibliotecas académicas”, en donde el sujeto señala que la Biblioteca es de *excelencia* y posee un *liderazgo* por la forma tan detallada de elaborar sus productos, como es el caso de una descripción de tercer nivel al realizar la catalogación de los materiales.

Un último ejemplo de respuesta en el que sobresalieron otros valores fue el siguiente:

A mi si me gustaría agregar (...) la profesionalización del personal, no solo académico sino también administrativo, al que se ha tenido una preocupación por estar capacitando porque cuando se dio la

nueva versión de ALEPH, por ejemplo, se estuvieron organizando los talleres para que todos tuvieran la nueva plataforma de ALEPH, para todos en general.

Este participante está resaltando el valor *desarrollo profesional* cuando menciona la profesionalización y capacitación del personal, que se promueve y exige en la Biblioteca, para mantener a su personal actualizado y, por tanto, éste pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera posible. Otro valor que predomina en este fragmento de texto es la *equidad*, la cual se puede observar en la frase “para todos en general”, es decir, no solo se proporciona capacitación sino que también se otorga a todo personal de forma generalizada, sin distinción de rangos, jerarquías o niveles académicos.

Durante el desarrollo de esta pregunta se observó una tendencia en el personal para afirmar, inicialmente según el punto de vista y contexto de cada participante y, poder aseverar de forma consensuada; que las principales cuestiones que hacen a la BDCV una institución de excelencia son la colección que posee, la especialización del personal, las instalaciones, el servicio que proporciona, los productos que ofrece y la constante capacitación que se otorga al personal.

Al realizar el análisis de la gráfica 2 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede aseverar que los valores que poseen una interrelación con la excelencia en la Biblioteca son el *desarrollo profesional* refiriéndose a la capacitación constante y especialización del personal, el *liderazgo* que la Biblioteca ejerce con respecto a otras, la *equidad* en todo el personal y la *equidad* para proporcionar servicio al usuario sin distinción o preferencias y, por último, la *cordialidad* siempre presente en el servicio ofrecido.

### *Categoría 3: Desarrollo profesional*

Para explorar la tercera categoría: desarrollo profesional, el moderador formuló al grupo la siguiente pregunta: “¿Podríamos decir que la Biblioteca promueve esa profesionalización o el desarrollo profesional de sus integrantes?”

La pregunta anterior fue afirmativa de manera grupal, ratificando la presencia de este valor en el grupo, por lo que el moderador formuló las siguientes preguntas para indagar con mayor profundidad el tema: “¿Qué genera este desarrollo profesional en el ámbito personal? ¿Qué aporta en la dinámica laboral el hecho de que nosotros nos preparemos continuamente?”

Un ejemplo de respuesta proporcionado por los participantes, con respecto a esta categoría, se presenta a continuación:

Esto de la formación profesional, digo sí se promueve y, al mismo tiempo, es una demanda hacia el personal que se puede ver incluso como una exigencia de la Biblioteca (...) y a nivel personal se puede experimentar como sí yo quiero hacer esto (...) pero, al mismo tiempo, llega a tener implicaciones de corte laboral, así de “bueno, tienes este grado, obviamente te ves favorecido, sino lo tienes, tu situación puede incluso comprometerse”. Esto yo lo veo a partir de la exigencia que impone la Biblioteca que está, digamos, contagiada por lo que es El Colegio mismo, esta misión de excelencia.

Este participante forma parte del personal académico de la Biblioteca; a quienes, como se puede observar en las respuestas anteriores, se les exige cierto nivel académico y si ellos no cuentan con éste, su permanencia en la Biblioteca se puede ver comprometida. Por esta razón, puede percibirse que la Biblioteca no solo promueve, de forma significativa, el *desarrollo profesional* sino que también lo exige para poder permanecer. Otro valor que también prevalece de forma explícita, según el participante, es la *excelencia*, ésta posee una estrecha relación con el valor desarrollo profesional, el cual debe alcanzar el personal para poder seguir manteniendo la excelencia en la Biblioteca.

Al realizar el análisis de la gráfica 3 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede ratificar que los valores que poseen interrelación con el desarrollo profesional son la *excelencia* siempre presente en todas las actividades y funciones realizadas en la Biblioteca y, por último, el *profesionalismo* de su personal.

#### *Categoría 4: Liderazgo*

Para explorar la cuarta categoría: liderazgo, el moderador formuló al grupo las siguientes preguntas: “¿Ustedes encuentran entre sus compañeros o entre sus colegas algún líder que, aunque no sea formalmente quien lleva la batuta, lo reconocen ustedes como líder? ¿Hay el caso o no hay el caso?”

Algunos fragmentos de texto proporcionados por los participantes, con respecto a esta categoría, se presentan a continuación.

Un primer ejemplo de respuesta fue el siguiente:

He conocido a muchos catalogadores, los he conocido también como jefes pero tienes razón hay veces que tu vas y preguntas “esto qué o cómo se hace” y te explican, o sea tú dices “pues sabe mucho, yo quiero ir a preguntarle a él porque él me explica por qué y todo lo demás”, no nada más me dice “ah pues ponle ahí eso y ya”. (...) Entonces yo si los veo como líderes, como tú dices.

Esta persona considera líderes a aquellas personas que le indican cómo realizar bien su trabajo, explicándole las causas y razones para hacerlo de determinada manera. En esta respuesta se puede observar una gran *solidaridad* en el personal para apoyarse y ayudarse ante las diferentes situaciones o problemas que acontezcan en la Biblioteca. Esto se puede

advertir en el fragmento de texto “yo quiero ir a preguntarle a él porque él me explica por qué y todo lo demás”. También se refuerza el valor *liderazgo* al final del párrafo, en el cual el participante acepta que, para él, existen líderes además de los formalmente establecidos.

Siguiendo en esta misma línea, para profundizar en la categoría liderazgo, el moderador planteó la siguiente pregunta: “¿*Qué otras características pudieran resaltar de un líder en el ámbito en el que estamos?*”

Un ejemplo de respuesta a esta pregunta fue el siguiente:

Efectivamente (...) se construye liderazgo a partir de tu posición, de tu disposición con la gente, pero además de eso vienen otras cosas porque para tener un liderazgo también se toman decisiones y a veces esas decisiones te conllevan a riesgos, riesgos que uno debe asumir cuando las toma y dar la cara, por lo que tomas una decisión.

Este participante relaciona el liderazgo con un requisito muy importante en todos los líderes: el saber tomar decisiones. En este fragmento el sujeto resalta tres valores importantes: el primero es el *liderazgo*, el cual se menciona en dos ocasiones de forma explícita, entendiendo que éste se forma cuando una persona tiene la capacidad de arriesgarse y tomar decisiones; el segundo valor también señalado de forma explícita es la *toma de decisiones*; y el tercer valor es la *responsabilidad*, esta última se encuentra implícita pero se puede extraer con el fragmento “a veces esas decisiones te conllevan a riesgos, riesgos que uno debe asumir cuando las toma”, es decir, el participante se está refiriendo a que una persona debe hacerse responsable de las consecuencias que conlleve una decisión.

Otras características, que debe poseer un líder, expresadas por los participantes fueron las siguientes:

Para empezar tiene que ser flexible, tiene que ser él que ponga ejemplo, tiene que decir “esto se hace de esta manera” [pero] a ver “cómo se hace”. (...) Saber escuchar a la gente, me parece que principalmente el saber escuchar te va a dar justo esa autoridad “esta persona si sabe escuchar y así como sabe escuchar, sabe llevar a cabo lo que quiere hacer o lo que se le está proponiendo”.

En esta respuesta el participante resalta dos características de los líderes: en la primera reitera el valor de *liderazgo* cuando menciona que es importante que los líderes “pongan el ejemplo”, de forma que el resto del personal lo vea, aprenda cómo realizar el trabajo y se motive a seguirlo efectuando de la mejor forma posible. El segundo valor que señala es la *comunicación* cuando hace referencia a la frase “saber escuchar”, debido a que ésta se relaciona con mantener y propiciar una buena comunicación y retroalimentación con el personal.

Otra respuesta en donde se pueden extraer valores fue la siguiente:

Yo creo que construir confianza entre la gente, eso es muy importante, o sea cuando la gente tiene confianza en ti prácticamente puedes tener, también tu mismo como líder, la confianza de que te van a responder, de que te van a respaldar porque hay una corresponsabilidad mutua.

De esta respuesta se puede extraer fácilmente el valor *confianza*, la cual es sumamente importante lograr en los trabajadores cuando una persona desea ser un buen líder, respaldado y apoyado por su personal. El otro valor que se puede obtener como fruto de la confianza es la *solidaridad* o como le llama el participante: la “corresponsabilidad mutua” entre todo el personal para lograr las metas propuestas. (Ver tabla 4).

Un último ejemplo proporcionado por otro participante fue el siguiente:

Yo creo que también la comunicación es importante y el respeto porque hay muchas personas que son altos y no te respetan (...) bueno entre otras cosas, entre otros aspectos, pero el respeto y la comunicación también son muy importantes para ser líder.

Este ejemplo resulta interesante porque el participante señala, de forma explícita, el valor de la *comunicación*, la cual aunque ya había sido mencionada por el participante anterior se acentúa mejor en este ejemplo. Otro valor que resalta el sujeto y que no había sido mencionado es el *respeto*, éste resulta necesario para mantener una buena comunicación con la gente, así como su apoyo y confianza para poder seguir ejerciendo liderazgo.

Al realizar el análisis de la gráfica 4 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que los valores que poseen interrelación con el liderazgo en la Biblioteca son la *comunicación*, en la cual se propicia la consulta entre pares y superiores; la *toma de decisiones* buscando siempre un consenso para el mejor desarrollo del trabajo o actividad a ejecutar; la *confianza* entre colegas y superiores para cumplir y realizar las funciones; el alto nivel de *responsabilidad* en todo el personal de la Biblioteca para ejecutar las actividades, funciones y tareas correspondientes; la *solidaridad* y el trabajo en equipo para solicitar ayuda y apoyo cuando resulta necesario; el *respeto* hacia los demás miembros del trabajo; la *excelencia* al realizar todas y cada una de las funciones correspondientes; la *equidad* al reconocer el trabajo realizado por cada integrante del equipo; la *honestidad* para dirigirse y relacionarse con los demás y, por último, la *transparencia* dentro de la Biblioteca.

#### *Categoría 5: Compromiso*

Para explorar la quinta categoría: compromiso, el moderador formuló al grupo las siguientes preguntas: “¿Cómo pueden saber ustedes que una persona en la Biblioteca está comprometida con su trabajo? ¿Qué observan en ella para decir que se encuentra comprometido?”

Algunos ejemplos de respuestas proporcionadas por los participantes, con respecto a esta categoría, fueron los siguientes:

Pues quizá (...) no solo es el hecho de que llegues a las 8:30 y te vayas a la hora que te tienes que ir, sino que ves que la persona está motivada o sea que le gusta, que no hace su trabajo solo porque si, sino que lo hace bien. Si le hacen alguna observación oyes que la toma en cuenta y no que la deja ahí pasar (...) que lo ves contento, lo ves a gusto, lo ves motivado, (...) que hace su trabajo, lo hace responsablemente, que cumple con todo eso que le piden que haga y, además, lo hace bien.

Esta respuesta ejemplifica claramente la definición de *compromiso*, la cual consiste en la lealtad del personal hacia los intereses comunes. (Ver tabla 4). De este fragmento se pueden obtener los dos valores estrechamente relacionados al compromiso, como se mostró en la gráfica 5 del capítulo anterior. El primero de ellos es el *profesionalismo*, el cual consiste en realizar el trabajo de la mejor forma posible, un ejemplo de esto es la frase “cumple con todo eso que le piden que haga y, además, lo hace bien”. En la primera parte del texto también se encuentra implícita la *responsabilidad* con la frase “cumple con todo eso que le piden que haga”. Otra mención que se hace de este último valor se encuentra en el fragmento de texto “lo hace responsablemente”, es decir, cumple con todas sus funciones y, además, de forma responsable y profesional.

Un segundo ejemplo fue proporcionado por otro participante:

Yo resaltaría por ejemplo la solidaridad en el trabajo en equipo, si te dan una retroalimentación tú eso lo tomas como un beneficio para ti porque (...) donde yo trabajaba antes era la dinámica así, si te daban una retroalimentación aunque tuvieras un error era positivo porque quería decir que les importabas y que querían mantenerte, sino te hacían correcciones, no te hacían observaciones pues preocúpate porque seguramente no te querían. Entonces esa es una parte importante porque se queda una solidaridad con el grupo y eso te ayuda también, te motiva a permanecer en el trabajo porque tienes más conocimiento, puedes hacer mejor tus cosas y eso también hace que se genere un sentido de responsabilidad y, que eso motive a que te comprometas con el equipo, con tu trabajo y contigo mismo.

Este ejemplo de respuesta es bastante ilustrativo porque además de proporcionar un claro ejemplo del valor *solidaridad* con el grupo, el participante lo relaciona, de forma muy precisa, con el valor *profesionalismo* haciendo referencia al mismo con frase “porque tienes más conocimiento, puedes hacer mejor tus cosas” y con el valor *responsabilidad* de acuerdo con la frase “se genere un sentido de responsabilidad”, para finalmente resaltar y reafirmar el fuerte compromiso del personal con la afirmación “y que eso motive a que te comprometas con el equipo, con tu trabajo y contigo mismo”.

Al realizar el análisis de la gráfica 5 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que los valores que poseen una interrelación con el compromiso en la Biblioteca son el *profesionalismo* que posee el personal, el cual podría deberse al gran

compromiso que tienen hacia el trabajo y hacia la institución misma; el alto nivel de *responsabilidad* en los trabajadores, lo cual resulta interesante porque el compromiso y la responsabilidad se relacionan de forma muy estrecha según los mismos participantes, quienes mencionaron que son como “parientes” y, por último, la *solidaridad* y el trabajo en equipo para solicitar ayuda y apoyo cuando resulta necesario.

### *Categoría 6: Responsabilidad*

Para explorar la sexta categoría: responsabilidad, el moderador planteó al grupo las siguientes preguntas: “*Si alguno de nosotros no cumplimos con nuestras responsabilidades diarias, ¿Qué consecuencias tiene esto en la dinámica laboral o con nuestros compañeros? ¿Cómo nos afectaría?*” Cabe señalar que la responsabilidad se exploró desde tres diferentes perspectivas: dos preguntas, una como responsabilidad y otra como motivación y un caso de estudio. Esto se realizó porque este valor fue el que mayor puntaje obtuvo en la etapa de entrevistas.

Algunos de los ejemplos señalados por los participantes, con base en esta categoría, fueron los siguientes:

Cada quien tiene esa responsabilidad (...) yo sé que tengo que hacer este trabajo, lo voy a hacer esté el jefe o no esté el jefe, ni siquiera me entero si está o no está, eso ya queda en uno. (...) Trata uno de hacerlo lo mejor posible, yo creo que esa es una de las causas (...) porque se tiene o se mantiene a la Biblioteca en ese nivel, en ese estatus.

Este es el caso de un trabajador que resalta el valor *responsabilidad* y lo interrelaciona con dos valores dentro de la Biblioteca: el primero de ellos es el *profesionalismo*, haciendo referencia a éste con el fragmento texto “trata uno de hacerlo lo mejor posible”, ya que el profesionalismo consiste en siempre estar buscando la forma de realizar mejor las cosas; el segundo es la *excelencia* a través de la frase “porque se tiene o se mantiene a la Biblioteca en ese nivel, en ese estatus”, refiriéndose al grado de excelencia que siempre está presente en la institución.

Otro ejemplo de un participante haciendo referencia a algunos valores fue el siguiente:

Sí, bueno, yo creo que una de las cosas es (...) acerca de los principios éticos, o sea cuál es mi formación y cuál es mi objetivo acerca de tener un trabajo y recibir un salario, me guste o no me guste el monto del salario yo tengo un compromiso con mi trabajo y ese es un compromiso ético.

En este fragmento el primer valor que resalta es la *ética* o los principios éticos, éste es un valor que todo el grupo, durante el desarrollo del grupo focal, expresó compartir. Debido a que la ética no se aceptó como valor en el documento de valores del personal de la Biblioteca

(2006)<sup>[5]</sup> y no se encontró en el documento de Quijano (2007)<sup>[6]</sup>, no se consideró para elaborar la lista preconcebida de valores a indagar en la etapa de entrevistas. Sin embargo, durante el grupo focal fue exteriorizado y afirmado como compartido por los participantes en la actividad de cierre, por lo que se incluyó para hacer el análisis de los resultados pertenecientes a esta etapa. El segundo valor que se puede observar fácilmente en el texto es el *compromiso*, este valor obtuvo el segundo lugar en relación con la responsabilidad y fue señalado como compartido por el propio grupo.

Al realizar el análisis de la gráfica 6 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que los valores que poseen una interrelación con la responsabilidad en la Biblioteca son el *compromiso*, de la misma manera que en la categoría anterior, éste se relaciona de forma muy estrecha con la responsabilidad, según los propios participantes; el *profesionalismo* que posee el personal, de la misma forma que en la categoría anterior, hacia el trabajo y hacia la institución misma y, por último, la *ética* o los principios éticos muy importantes y necesarios para realizar el trabajo sin afectar a otras personas, aprovecharse de situaciones particulares, entre otros aspectos.

#### *Categoría 6: Responsabilidad*

##### *Indicador: Motivación*

Para explorar el indicador motivación que forma parte de la categoría responsabilidad, el moderador formuló al grupo la siguiente pregunta: “*Digamos que si les preguntan a ustedes ¿qué te motiva a hacer bien tu trabajo, qué sería?*” Esta pregunta se planteó para seguir indagando la categoría responsabilidad pero desde la perspectiva de la motivación y sin introducir el término responsabilidad en la pregunta.

Algunos fragmentos de texto que ejemplifican los valores relacionados con la responsabilidad fueron los siguientes:

Algún día una señora me dijo “es que a mí me gusta venir aquí porque dan un servicio como no lo dan en ninguna biblioteca, ahorita usted me está ayudando” (...) me dijo por eso me gusta venir aquí porque ustedes son muy atentos (...)” y si te hace sentir bien, pero yo digo que te tiene que gustar lo que haces, eso es muy importante. Porque a mi (...) me toco ver que venían (...) bien angustiados y a veces no los podía atender, entonces el que uno les dé más te es satisfactorio.

En este fragmento se observa la presencia del valor *cordialidad*, éste al igual que el caso anterior de la ética fue expresado como compartido por el grupo en la actividad de cierre y aunque no se tenía incluido en los dos documentos de referencia utilizados en la primera lista de entrevistas, se decidió incorporarlos para el presente análisis. Esto último resultó

interesante porque tanto la ética como la cordialidad tuvieron una frecuencia relativamente alta en el discurso del grupo. El valor cordialidad se puede observar en la frase “por eso me gusta venir aquí porque ustedes son muy atentos”, el participante resalta la atención personalizada y cordial del personal de la BDCV. Otro valor claramente presente en el texto es el *profesionalismo*, éste se puede observar en dos frases expresadas por el sujeto: la primera es “yo digo que te tiene que gustar lo que haces, eso es muy importante” reiterando el gusto por el trabajo y la segunda es “te es satisfactorio” haciendo referencia a la satisfacción del participante por el trabajo que realiza.

Otro ejemplo muy ilustrativo fue el siguiente:

Tal vez en mi caso [la motivación] sería el agradecimiento, pues me permiten salir una hora antes [del trabajo, para poder asistir] a la escuela y (...) porqué no dar un poco más de lo que ellos te dan (...).

Este participante expresa que, además de trabajar, estudia; por lo que siente un gran agradecimiento hacia la institución por permitirle seguir estudiando, proporcionándole flexibilidad en su horario para cumplir tanto en su trabajo como en su escuela. El agradecimiento se puede traducir como el valor de la *lealtad*, entendida como la fidelidad hacia la institución. (Ver tabla 4). Otro valor que se puede extraer del texto, aunque no se encuentra en el mismo de forma explícita, es el *compromiso* con la frase “porque no dar un poco más de lo que ellos te dan”, refiriéndose a la elección que dirige la conducta más allá del deber por la lealtad.

Al realizar el análisis de la gráfica 7 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que los valores que poseen interrelación con la motivación del personal en la Biblioteca son el *profesionalismo*, la *lealtad* y la *responsabilidad*. Entre estos valores se ubicó la responsabilidad como uno de los que tuvieron una alta frecuencia, por lo que se puede decir que la responsabilidad es un valor aceptado por el grupo. Al formular la pregunta, el moderador no mencionó el nombre del valor como tal. Por esta razón, se puede decir que la alta frecuencia que obtuvo surgió por iniciativa de los propios sujetos.

### *Categoría 6: Responsabilidad*

#### *Caso de estudio*

Para explorar esta categoría, el moderador formuló el siguiente caso de estudio: “*Imaginemos que en el ambiente laboral identificamos que hay un compañero que se le pasa en el chat, en sus horas de trabajo, ¿qué pensarían de él?*”

Una primera respuesta de un participante fue la siguiente:

Pues en la mente [piensa uno que es] irresponsable (se dan algunas risas) sí. Bueno, como aquí la cuestión del trabajo es como en equipo, dices: o sea, (...) le da igual si los demás hacen o no hacen; bueno, sí afecta su desempeño hacia con los demás. En dado caso, tocaría hacer a lo mejor la parte que le tocaría a él, porque, bueno, no tiene ningún sentido de responsabilidad.

Este participante resalta dos valores que podrían considerarse negativos. El primero de ellos es la *irresponsabilidad* de esa persona por no realizar su trabajo y el segundo, que se ve afectado por la falta del primero, es la falta de trabajo en equipo o de *solidaridad* que deteriora el funcionamiento de la Biblioteca, por lo que en dado caso los demás trabajadores tendrían que realizar el trabajo que el compañero no efectúe, por estar conectado en el “chat” o viendo páginas de internet en vez de cumplir con su jornada laboral. Cabe mencionar que este ejemplo no aplica para todo el personal, debido a que existen puestos de trabajo muy particulares.

Otra respuesta trata sobre el caso en que un participante ha decidido comunicarle al jefe la situación de su compañero y, reflexionando sobre ese hecho, proporcionó el siguiente ejemplo:

Pero si uno le dice al jefe [la situación] y el jefe no hace nada, ahí también es un problema porque entonces vuelvo a lo de la confianza, ¿qué confianza se va a tener para comunicarle al jefe una situación anómala que no debería existir? sobre todo si estamos pensando que todos tenemos una responsabilidad. Entonces se genera un conflicto tanto personal como al interior de la organización.

En este ejemplo el participante reflexiona sobre comunicarle o no al jefe de la situación, porque menciona que podría existir la posibilidad de que el jefe no haga nada al respecto, lo que refleja según su respuesta, valores que podrían considerarse negativos: la falta de *confianza* y, por tanto, una posible falta de *comunicación* posterior para informar otros eventos similares; ya que se tomaría como referencia este evento, en el que el jefe no actuó como debería y, por último, reitera la falta de *responsabilidad* de la persona que actúa.

Con base en las respuestas anteriores, se puede obtener una posible inferencia, según la percepción de los sujetos, en la que una situación como está, en donde una persona no cumple con su trabajo por estar conectado en el “chat” o viendo páginas de internet dentro de su horario laboral, es desaprobada y mal vista por parte del personal de la BDCV.

Al realizar el análisis de la gráfica 8 del capítulo 3, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que los valores que poseen interrelación con la responsabilidad, analizada desde un caso de estudio, son la *responsabilidad* misma, la *comunicación*, el *compromiso*, la *confianza* y la *solidaridad*, vistos de forma negativa. Estos valores no fueron tomados en cuenta al realizar el conteo de frecuencias de los valores en el discurso, debido a que fueron expresados por los sujetos de forma contraria o negativa.

### *Categoría 7: Tolerancia*

Para explorar la categoría tolerancia, el moderador planteó el siguiente caso de estudio: “*Imaginemos que tenemos en nuestro círculo laboral un compañero que es transexual. ¿Qué opinarían de eso? ¿Afectaría nuestra dinámica laboral?*”

Un ejemplo de respuesta proporcionado por los participantes sobre esta pregunta fue el siguiente:

Depende de él, es su decisión y mientras no interfiera en el trabajo yo creo que no tienen porque importarme a mí, las inclinaciones de mis compañeros. Es el respeto.

En esta respuesta se puede observar claramente la presencia de la *tolerancia*, aunque no mencionada de forma explícita pero si inmersa en el ejemplo, en donde el participante señala que siempre y cuando las preferencias de sus compañeros no afecten su trabajo, tener un compañero transexual no resulta importante para él. También al final del texto se observa el valor *respeto* hacia los demás, mencionado por el sujeto de forma explícita.

Al realizar el análisis de la gráfica 9 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que el valor que posee interrelación con la tolerancia, analizada desde un caso de estudio, es el *respeto*.

### *Categoría 8: Confidencialidad*

Para explorar la categoría confidencialidad, el moderador formuló el siguiente caso de estudio: “*Digamos que la Biblioteca tiene una colección sobre puntos de distribución de drogas (...) imaginemos que ustedes están en el mostrador, llega alguien del gobierno y les dice ‘quiero la lista de usuarios que han consultado libros sobre distribución de drogas’. ¿Ustedes que harían?*”

Al principio de la respuesta, varios de los participantes resaltaban la acción de remitir la solicitud del gobierno con las autoridades correspondientes de la Biblioteca, por lo que el moderador insistió en que ellos eran los que tenían que tomar la decisión y les solicitó que mencionaran el argumento que le proporcionarían al solicitante.

Entre las respuestas de los participantes se encontró la siguiente:

No, pues yo definitivamente no daría esa información y mi argumento sería que la Biblioteca no proporciona ese tipo de información con respecto al uso de los libros que adquieren los usuarios, (...) primero. Segundo, efectivamente nosotros no estamos, o sea no tenemos la posibilidad de ofrecer un tipo de información confidencial. Yo considero que es confidencial porque todos los usuarios están en la libertad (...) de tener acceso a la información y, en esa medida, el hecho de ventilar qué tipo de información consultas es una forma de coartar esa libertad y yo no tengo ninguna facultad para hacer eso.

En esta respuesta se puede observar claramente la presencia del valor *confidencialidad*, en donde el participante está haciendo referencia a que la Biblioteca por sí misma no puede proporcionar ese tipo de información. Esta persona asegura que la información que el gobierno solicita es totalmente confidencial y proporcionarla implicaría romper la *libertad* a la que tienen derecho todos los usuarios para consultar cualquier tipo de material, según las políticas de la Biblioteca.

Al realizar el análisis de la gráfica 10 del capítulo anterior, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que los valores que poseen interrelación con la confidencialidad, analizada desde un caso de estudio, son la *libertad*, la *confianza* y la *ética*.

### *Categoría 9: Honestidad*

Para explorar la categoría honestidad, el moderador formuló el siguiente caso de estudio: “*En la Biblioteca ustedes observan que uno de sus compañeros baja la colección y entra a un cubículo y, ve que trae en el bolso una de las alumnas, entonces empieza a saquearlo o vaciarlo. Descubre que es visto por uno de ustedes y les dice ‘sabes qué ya vi que me cachaste pero pues si quieres nos vamos ‘a michas’ y nadie sabe nada de esto’. ¿Qué harían?’*”

Algunas respuestas de los participantes, con respecto a esta categoría, fueron las siguientes:

No, yo creo que no se presta uno a eso pues yo creo que se tienen principios (...) [Si sucediera, yo le diría a mi compañero] “bueno yo ya te vi por primera vez, es más mira con permiso, yo como si no te hubiera visto y ya, pero si te vuelvo a ver, entonces si ya hago la denuncia porque volvemos a la afectación en cadena”.

En esta respuesta el sujeto resalta el valor de la *ética*, usando el término “principios”, en una versión muy personal. La *honestidad* no queda tan evidente porque se condiciona al compañero a no volver a repetir la acción y si, en dado caso, el compañero volviera a realizar este hecho, entonces si se comunicaría con el jefe, por lo que la honestidad está presente pero en segundo término.

Otra respuesta de un segundo participante, como continuación de la anterior, fue la siguiente:

Y no sería mejor convencer al compañero de que no lo haga y si el compañero no hace caso, entonces ir y comentárselo al jefe porque esa es una situación, pues que es muy grave.

En esta respuesta se encuentra con mayor presencia el valor *honestidad* que en la respuesta anterior. Aunque aquí el participante resalta principalmente el hecho de convencer al compañero para no realizar el saqueo a las pertenencias del usuario, si el compañero

insiste, entonces el sujeto recurrirá con las autoridades para denunciar la situación, reafirmando el valor de la *honestidad* analizada en esta sección.

Al realizar el análisis de la gráfica 11 del capítulo 3, que corresponde a esta categoría, se puede afirmar que el valor que posee interrelación con la honestidad, analizada desde un caso de estudio, es la *ética*.

Ante las preguntas del moderador, se observó que ninguno de los sujetos manifestó estar en desacuerdo con las categorías de valores excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso, responsabilidad, tolerancia, confidencialidad y honestidad. Es más, en otras ocasiones durante la entrevista esta palabra fue mencionada por los informantes reiterando lo dicho por el moderador de la sesión. Con base en estos resultados se puede afirmar que, efectivamente, el grupo no estuvo en desacuerdo en que estos valores se encuentran presentes en la Biblioteca, por lo que se pueden concluir como aceptados por los participantes.

#### *Actividad final*

Finalmente los participantes realizaron una actividad de cierre, en donde escribieron en tarjetas una lista de 5 valores que, desde su perspectiva, estaban presentes, eran compartidos entre el personal y representaban la cultura organizacional de la Biblioteca. Se les pidió que los valores fueran jerarquizados en orden de importancia. El moderador realizó el conteo de frecuencias de los valores expresados por los participantes, obteniendo la siguiente escala de valores:

1. Responsabilidad.
2. Honestidad.
3. Compromiso.
4. Ética.
5. Comunicación.
6. Respeto.
7. Cordialidad.

El moderador debatió con los participantes el grado de acuerdo o desacuerdo con la jerarquía anterior, quienes respondieron que se encontraban de acuerdo pero añadiendo tres valores más, éstos fueron:

1. Flexibilidad.
2. Confianza.

### 3. Reconocimiento.

Los mismos participantes refutaron que la flexibilidad fuera un valor, mencionando que “más que un valor es una forma de trabajo, es una propiedad”, por lo que éste no se considera como valor. También tuvieron una discusión acerca de la procedencia del reconocimiento, señalando diferencias desde dos enfoques: si éste procede por parte de los usuarios hacia los bibliotecarios o por parte de la institución (superior y colegas) hacia el personal, acordando que ambos se encuentran dentro de reconocimiento de forma implícita. En la presente investigación, el reconocimiento no es considerado valor, sino es visualizado como la forma en que una persona puede expresar gratitud. El único valor que se incluye es la confianza, debido a que como fue expresado y aceptado por los participantes, se consideró importante incluirlo.

A mitad del debate, uno de los participantes expresó una reflexión en donde aseveró que únicamente se deben de tomar como compartidos los primeros siete valores de la lista, con la siguiente argumentación:

Porque es la manera de como pensamos, pero en este tipo de ejercicios por ejemplo, todos aquí pensamos en responsabilidad y fue lo primero que nos vino a la mente porque es lo que está más señalado, entonces ese es el [valor] principal y yo creo que bueno los primeros cinco, seis y siete (...) yo creo que son los que son representativos porque son los que nos hicieron pensar en la Biblioteca y en realidad fue los que nos hizo dar con todo lo que ya habíamos trabajado”.

Tomando en cuenta el alegato del participante se toman los 7 primeros valores y el único aceptado (confianza) de los tres agregados posteriormente, quedando un total de 8 valores como los más representativos de la cultura organizacional en la Biblioteca, según su propio personal. La escala obtenida se presenta a continuación:

1. Responsabilidad.
2. Honestidad.
3. Compromiso.
4. Ética.
5. Comunicación.
6. Respeto.
7. Cordialidad.
8. Confianza.

Resulta importante resaltar que estos valores se obtuvieron a través de un consenso por parte de los sujetos.

**b) Comparación entre los valores consensuados por los participantes en la actividad de cierre del grupo focal con los valores obtenidos de su discurso**

En esta sección se realiza una comparación entre los valores obtenidos en la actividad de cierre, presentada en la sección anterior; con los valores obtenidos del discurso de los participantes durante el desarrollo del grupo focal. La diferencia existente entre las dos escalas de valores consiste en que en la primera actividad los valores se obtuvieron a través de un consenso por parte de los sujetos y, en la segunda, los valores se obtuvieron a través de la frecuencia de mención de cada valor durante el desarrollo del grupo focal.

El conjunto de valores obtenido durante la actividad de cierre en el grupo focal fue aceptado por los propios participantes como representativo de su cultura organizacional, por lo que éste se compara con los valores obtenidos de su discurso, verificando que los primeros estuvieran contenidos dentro de los segundos.

El procedimiento de obtención de valores durante la actividad final ya fue descrito en la sección anterior. A continuación se describe el procedimiento utilizado para establecer la escala de valores, a través del análisis y codificación del discurso de los participantes.

Para iniciar la codificación se realizó el conteo de las frecuencias de los valores mencionados durante el discurso de los participantes, en las primeras 11 preguntas y casos de estudio analizados, obteniendo un total de 21 valores.

Como se mencionó anteriormente, al analizar los resultados, se observó que 2 valores que estuvieron presentes en el discurso de los informantes clave durante las entrevistas, ya no estuvieron presentes en el discurso de los participantes durante el grupo focal. Por esta razón, se obtuvieron como resultado también 21 valores del grupo focal, sustituyendo 2 de ellos: crítica y competitividad por cordialidad y ética.

Realizando un procedimiento similar al que ya se ha descrito anteriormente, la tabla se dividió en cuatro cuartiles, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14  
Ubicación de cuartiles en el discurso de los participantes

No.	Valores	Frecuencia
1	Profesionalismo	31
2	Responsabilidad	24
3	Liderazgo	20
4	Excelencia	18
5	Solidaridad	15
6	Confianza	15
7	Comunicación	13
8	Compromiso	12

9	Honestidad	11
10	Toma de decisiones	9
11	Experiencia	9
12	Respeto	8
13	Desarrollo profesional	8
14	Confidencialidad	8
15	Ética	7
16	Cordialidad	7
17	Equidad	6
18	Lealtad	5
19	Tolerancia	4
20	Libertad	3
21	Transparencia	1
	TOTAL	234

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 14, a partir del valor cordialidad, sombreado en color gris, se toman los 16 primeros valores como los más aceptados. Del valor equidad hasta el final de la tabla se ubican los valores considerados como los menos aceptados.

Todos los valores obtenidos durante el desarrollo del grupo focal, que se presentan en la tabla 14, forman parte de la cultura organizacional de la BDCV, aunque unos en menor o mayor grado que otros debido a la jerarquía de sus frecuencias, pero se considera que todos forman parte de su cultura. Cabe señalar, que los valores que se encuentran por arriba del tercer cuartil se consideran como los más aceptados y con mayor presencia en la Biblioteca, debido a que obtuvieron un puntaje más alto en el discurso.

Como se ha repetido anteriormente, estos valores se obtuvieron del análisis y contextualización de 8 categorías escogidas de entre el grupo original de las 21 mencionadas por los informantes clave: excelencia, desarrollo profesional, liderazgo, compromiso, responsabilidad, tolerancia, confidencialidad y honestidad. Por ello, no se puede asegurar que los valores que se encuentran por arriba del tercer cuartil de la tabla 14, se puedan considerar como los más representativos de toda la cultura organizacional de la Biblioteca. Haría falta analizar y contextualizar las 13 categorías restantes.

En la tabla 15 se presenta la comparación entre los valores consensuados por los propios participantes durante la actividad final, con los valores obtenidos de su discurso.

Tabla 15  
Comparación entre valores

No.	Valores obtenidos de la actividad final	Valores obtenidos del análisis del discurso
1	Responsabilidad	Profesionalismo
2	Honestidad	Responsabilidad
3	Compromiso	Liderazgo
4	Ética	Excelencia
5	Comunicación	Solidaridad
6	Respeto	Confianza
7	Cordialidad	Comunicación
8	Confianza	Compromiso
9		Honestidad
10		Toma de decisiones
11		Experiencia
12		Respeto
13		Desarrollo profesional
14		Confidencialidad
15		Ética
16		Cordialidad
17		Equidad
18		Lealtad
19		Tolerancia
20		Libertad
21		Transparencia

Nota: Elaboración propia

Los valores presentados en la primera columna se obtuvieron a través del consenso de los participantes durante el grupo focal. La segunda columna presenta las frecuencias de los valores obtenidos de su discurso. Para aplicar el análisis se realizó una comparación entre ambas columnas, verificando que los valores expresados por los sujetos realmente estuvieran presentes en su discurso, es decir, que en la segunda columna estuvieran contenidos los valores de la primera columna, cotejando su consistencia.

Los valores obtenidos de las frecuencias del discurso en la segunda columna, que se ubican por arriba del tercer cuartil, son considerados como los más aceptados y predominantes de la cultura, según los 8 valores explorados. Estos se cortan a partir del valor cordialidad, sombreado en color gris.

Al realizar el análisis de los valores en la tabla 15, se puede observar que todos los valores enunciados por los participantes en la primera columna se encuentran por arriba del tercer cuartil de la segunda columna. Aunque los valores se ubican en diferente posición jerárquica en ambas columnas, se confirma su presencia; por lo que se puede decir que los valores expresados por los sujetos como representativos de su cultura se encuentran presentes en su discurso. Puede concluirse que existe consistencia entre ambas escalas de valores.

Con base en estos resultados, puede decirse que los valores expresados por los participantes coinciden con los valores obtenidos de su discurso, surgiendo también de este último otros valores que podrían no ser tan conscientes para los sujetos, como es el caso de los demás valores no expresados, los cuales obtuvieron un alto puntaje y se ubicaron por arriba del tercer cuartil. Entre éstos se encuentra el liderazgo, profesionalismo, excelencia, solidaridad, desarrollo profesional, experiencia, toma de decisiones y experiencia.

Resulta importante señalar que de los 23 valores preestablecidos para analizar en el discurso de los participantes, únicamente se recuperaron 21, como se presentó en la tabla 13. Existen dos valores que no se pudieron obtener del discurso: competitividad y crítica. A pesar de que estos valores se pudieron recuperar del análisis y codificación del discurso de los informantes clave durante las entrevistas, en el análisis del grupo focal no fueron expresados por los participantes. Con base en este resultado, se puede especular que los valores competitividad y crítica no se pudieron recuperar, debido a que no se consideraron como categorías a indagar en el grupo focal. Por esta razón, no se pudo profundizar sobre los mismos.

#### **4.3 Contrastación entre los valores obtenidos del grupo de informantes clave con el grupo focal**

En esta sección se verifica que los valores obtenidos en el grupo focal sean consistentes con los valores obtenidos del grupo de informantes. La posición de cada uno de los valores discutidos en el grupo focal fue comparada con la posición que el valor obtuvo en el grupo de informantes.

Se realizó el conteo de frecuencias de los valores obtenidos de los tres informantes clave, obteniendo la siguiente jerarquía de valores:

1. Excelencia.
2. Responsabilidad.
3. Experiencia.
4. Toma de decisiones.
5. Desarrollo profesional.
6. Profesionalismo.
7. Comunicación.
8. Liderazgo.
9. Competitividad.
10. Equidad.

11. Solidaridad.
12. Compromiso.
13. Lealtad.
14. Respeto.
15. Confianza.
16. Crítica.
17. Honestidad.
18. Transparencia.
19. Libertad.
20. Tolerancia.
21. Confidencialidad.

Esta jerarquía se compara con la escala de valores obtenida del conteo de frecuencias en el discurso de los participantes, durante el grupo focal, que corresponde a la segunda columna de la tabla 15. Como se expresó anteriormente, se consideró que esta escala de valores es la más completa y se aproxima, de mejor forma, a la cultura organizacional de la Biblioteca, por lo que ésta es la que se utiliza para realizar la comparación.

La contrastación entre los valores obtenidos del grupo de informantes clave con los valores obtenidos del grupo focal se presenta en la tabla 16. Siguiendo un procedimiento similar al que ya se ha descrito anteriormente, la tabla se dividió en cuatro cuartiles, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 16  
Contrastación entre los valores obtenidos del grupo de informantes clave con el grupo focal

No.	Valores del grupo de informantes clave	Valores del grupo focal
1	Excelencia	Profesionalismo
2	Responsabilidad	Responsabilidad
3	Experiencia	Liderazgo
4	Toma de decisiones	Excelencia
5	Desarrollo profesional	Solidaridad
6	Profesionalismo	Confianza
7	Comunicación	Comunicación
8	Liderazgo	Compromiso
9	Competitividad	Honestidad
10	Equidad	Toma de decisiones
11	Solidaridad	Experiencia
12	Compromiso	Respeto
13	Lealtad	Desarrollo profesional
14	Respeto	Confidencialidad
15	Confianza	Ética
16	Crítica	Cordialidad
17	Honestidad	Equidad

18	Transparencia	Lealtad
19	Libertad	Tolerancia
20	Tolerancia	Libertad
21	Confidencialidad	Transparencia

Nota: Elaboración propia

Las columnas de la tabla 16 se obtuvieron a partir del conteo de frecuencias de los valores obtenidos en cada una de las dos etapas que conforman el estudio.

De manera similar que en los casos anteriores, los valores que se encuentran por arriba de la posición 16, donde se ubican los valores crítica y cordialidad, sombreados en color gris, se consideran como los más aceptados. Por debajo de esta posición se ubican los valores menos aceptados.

Como se observa en la tabla 16, en la primera columna los valores *excelencia*, *experiencia*, *toma de decisiones* y *desarrollo profesional* se ubicaron en el primer, tercer, cuarto y quinto lugar respectivamente, pero en la segunda columna descendieron hasta la posiciones 4, 11, 10 y 13. Esto podría significar que el grupo focal no explicitó la excelencia, la experiencia, el poder tomar decisiones y el fomentar el desarrollo personal como valores tan importantes, como lo consideró el grupo de informantes clave. Por una lado, la excelencia y el desarrollo profesional se consideraron como categorías a explorar en el grupo focal, pero aun así tuvieron un descenso de posición durante el mismo. Por otro lado, a pesar de que los valores experiencia y toma de decisiones no fueron categorías a explorar en el grupo focal, éstos estuvieron presentes en el discurso de los sujetos, claramente en una menor posición que en la primera columna; probablemente porque no se consideraron como categorías. Estos 4 valores se toman como más aceptados debido a que se sitúan por arriba del tercer cuartil en ambas columnas.

En el grupo de informantes clave, los valores *profesionalismo*, *liderazgo*, *solidaridad*, *compromiso* y *confianza* se ubicaron en las posiciones 7, 8, 11, 12 y 15 respectivamente. Sin embargo, en el grupo focal estos valores ascendieron a los lugares 1, 3, 5, 12 y 6. Con base en estos resultados, podría decirse que el grupo de informantes clave no explicitó el profesionalismo, liderazgo, solidaridad, compromiso y confianza de la Biblioteca y de su personal como valores tan importantes, como lo hizo el grupo focal. Cabe mencionar que el liderazgo y compromiso fueron categorías que se indagaron en el grupo focal, pero el profesionalismo, solidaridad y confianza no se consideraron como categorías a explorar, por lo que se puede decir que surgieron por iniciativa de los propios sujetos. En ambas columnas, los 5 valores se ubicaron por arriba del tercer cuartil, por lo que se toman como más aceptados.

Los valores *equidad* y *lealtad*, situados en las posiciones 10 y 13 en el grupo de informantes clave, descendieron a la posiciones 17 y 18 en el grupo focal. Al respecto, podría decirse que el grupo focal no explicitó la equidad y la lealtad como valores tan importantes, como lo hizo el grupo de informantes clave. Estos valores, en la primera columna, cayeron dentro del rango de valores más aceptados. Sin embargo, en la segunda columna, se consideraron como menos aceptados. Esto podría deberse a que la equidad y la lealtad no fueron categorías que se analizaron durante el grupo focal.

Los valores *honestidad* y *confidencialidad* se ubicaron por debajo del tercer cuartil en el discurso del grupo de informantes clave, pero en el discurso del grupo focal se situaron por arriba de éste. Esto podría deberse a que ambos fueron categorías a indagar en el grupo focal, por lo que su posición ascendió durante el mismo.

Los valores *competitividad* y *crítica*, ubicados en las posiciones 9 y 16 de la primera columna, no aparecieron en el discurso de los sujetos durante el grupo focal. Una posible explicación al respecto, podría ser que la competitividad y la crítica no fueron categorías que se indagaron en el grupo focal.

Por último, los valores con coincidencias en ambas columnas fueron la *responsabilidad*, *comunicación*, *respeto*, *transparencia*, *libertad* y *tolerancia*. Por un lado, la responsabilidad fue una de las categorías que se consideró para explorar durante el grupo focal. Este valor se ubicó en la segunda posición en ambas etapas. Aunque la comunicación no fue una categoría que se analizó en el grupo focal, también se ubicó en la misma posición en ambas columnas: séptima. El respeto tampoco varió de forma significativa. En la primera columna se ubicó en el lugar 14 y en la segunda en el 12. Por otro lado, los valores *transparencia*, *libertad* y *tolerancia*, en ambas columnas, se ubicaron por debajo del tercer cuartil. Por ello, podría concluirse que, en las dos etapas, la metodología logró extraer estos resultados.

Finalmente, se puede concluir que cada una de las etapas que conforman la metodología propuesta no se puede considerar definitiva para estudiar la cultura organizacional por sí sola, es decir, las dos se complementan para poder empezar a analizar y comprender la cultura organizacional de una biblioteca académica.

Lo anterior se puede aseverar debido a que la mayor parte de los valores analizados aparecieron en ambas etapas: tanto en el grupo de informantes como en el grupo focal. Independientemente de la posición jerárquica de los valores en cada una de ellas, éste resultado permite afirmar que la metodología utilizada funciona de forma válida y confiable.

Cabe mencionar que, en el caso de los 2 valores que no aparecieron: crítica y competitividad, se puede especular que el resultado puede deberse a que no se consideraron como categorías a indagar en el grupo focal. Por ello, no se puede profundizar sobre estos valores.

## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO 4

1. Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, Calif: Sage.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid, p. 13.
5. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2006). *Valores de la organización*. México, D.F.: El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
6. Quijano Solís, Á. (2007). *Aceptación de tecnologías de información y cambio organizacional propuesta metodológica para su planeación en una biblioteca académica*. (Disertación Doctoral). México, D.F: A. del S. C. Quijano Solís, pp. 82-84.

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo alcanzó su objetivo de diseñar y validar una metodología que contribuya a identificar, valorar y diagnosticar los niveles y dimensiones que caracterizan la cultura organizacional de las bibliotecas académicas, tal como se presentó en la tabla 3. Durante el proceso se pudieron contestar las preguntas de investigación que se plantearon en un principio. Las respuestas a las mismas se incluyen en el trabajo.

Para comenzar a responder las preguntas planteadas se definió el término cultura organizacional, desde la perspectiva del autor Schein. A partir de su definición se identificaron los niveles y dimensiones más distintivos de la cultura en bibliotecas académicas. El concepto de cultura organizacional permitió aproximarse al objeto de estudio, de forma más específica, con el propósito de cuantificar las dimensiones propuestas por el autor para su aplicación en bibliotecas académicas. Para poder llevar a cabo lo anterior se realizó una extensa revisión de la literatura sobre el tema de cultura organizacional aplicada en diversos ámbitos: empresas, organizaciones, negocios, industrias y, en especial, bibliotecas.

La investigación aceptó el supuesto planteado en un principio, el cual afirma que es posible aplicar un modelo sobre cultura organizacional, en especial el modelo de Schein, a bibliotecas académicas para estudiar su cultura. El trabajo de esta investigación permitió declarar que, bajo las mismas circunstancias planteadas, es posible estudiar la cultura organizacional de las bibliotecas académicas, como la de cualquier otra organización, a través de este modelo.

Para alcanzar el objetivo planteado, el primer paso consistió en elaborar el diseño de la propuesta metodológica para extraer la cultura organizacional de una biblioteca académica. Esta propuesta se conforma de dos etapas: (1) Entrevistas (explorar) y (2) Grupo focal (consensuar, contextualizar y concentrar). El segundo paso consistió en la validación de la propuesta metodológica en un escenario específico, en este caso, la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, perteneciente a El Colegio de México.

La cultura organizacional puede ser estudiada desde diversos modelos teóricos. Sin embargo, el modelo de Schein resultó ser el más completo por diversas razones, entre éstas porque parte de un enfoque más actualizado, es reconocido internacionalmente y ha sido probado y aplicado en diversos ámbitos. Para llegar a este modelo fue necesario revisar la

literatura relacionada con los modelos teóricos sobre cultura organizacional, algunos de los cuales se presentan en el capítulo 2 de esta tesis.

Los resultados del estudio corroboran la relación establecida en la teoría sobre la dificultad de conocer la cultura de una institución a través de un instrumento cuantitativo de tipo cerrado, desde el modelo y perspectiva de Schein. Esto se pudo confirmar al realizar el trabajo de campo en donde lo anterior no fue posible, ya que la cultura se analizó de forma cualitativa, en su contexto natural y a través de dos técnicas de investigación, no mediante una en particular.

Una de las características distintivas de la presente investigación es la propuesta metodológica en forma de cascada, en donde los resultados de la primera etapa se utilizaron para continuar con el desarrollo de la segunda etapa. Esta investigación fue vista como un estudio exploratorio para empezar a extraer la cultura de la BDCV. Una estrategia que la guió fue el establecer la cultura organizacional como el objeto de estudio.

Para construir la primera etapa de la propuesta metodológica, se tomaron como base las cinco dimensiones que conforman el tercer nivel cultural (presunciones básicas) del modelo de Schein. Esta etapa consistió en el diseño de un instrumento para guiar entrevistas. Con el objetivo de poseer un control al estudiar la cultura organizacional de la Biblioteca, se procuro segmentarla en piezas manejables, tal como se presentan en la tabla 3. Esta tabla propone una serie de categorías e indicadores que representan el modelo de Schein y permiten analizar la cultura organizacional de forma menos abstracta. La explicación sobre la construcción de las categorías e indicadores se presenta en el capítulo 2 de esta tesis. Como resultado de la aplicación de las entrevistas al personal, se obtuvo un conjunto de valores que representan la cultura organizacional de la Biblioteca. Los resultados de la etapa 1, es decir, de las entrevistas fueron utilizados para desarrollar la etapa 2, que consistió en el diseño de un instrumento para guiar una sesión de grupo focal. Finalmente se verificó que los valores obtenidos en la primera etapa estuvieran contenidos dentro de la segunda, corroborando su consistencia.

Resulta muy importante reiterar que cada una de las etapas que conforman la metodología propuesta no se puede considerar definitiva para estudiar la cultura organizacional por sí sola, es decir, las dos se complementan para poder empezar a analizar y comprender la cultura organizacional de una biblioteca académica.

El modelo de Schein fue una propuesta muy pertinente y útil para realizar una primera aproximación a la cultura organizacional de la BDCV, pues el poder entenderla en su contexto natural y de forma holística, permitió analizar los factores más importantes.

El utilizar las categorías e indicadores para representar este modelo y adaptarlos al contexto bibliotecológico, permitió construir una propuesta metodológica que logró empezar a extraer información representativa sobre la cultura organizacional de la Biblioteca. El haber utilizado esta metodología facilitó la realización de la investigación, debido a que el modelo de Schein permite analizar la cultura organizacional de cualquier institución, incluidas las bibliotecas académicas, a través de sus diferentes manifestaciones.

La propuesta de categorías e indicadores que se realizó en esta tesis no contrapone el modelo de Schein, sino que lo representa y complementa para poder empezar a estudiar la cultura organizacional de una biblioteca académica de forma menos abstracta y más manejable. Esto se pudo corroborar con el diseño y aplicación del instrumento de entrevista, el cual represento las cinco dimensiones del tercer nivel cultural: presunciones básicas y pudo extraer algunos elementos sobre la cultura de la Biblioteca.

Cabe mencionar que la metodología propuesta se diseñó y validó tomando en cuenta el contexto de la BDCV. Sin embargo, ésta podría replicarse para aplicarse a otras bibliotecas académicas, tomando en consideración un entorno con situaciones similares o adaptándose a determinados contextos, siempre y cuando se realizan las modificaciones pertinentes.

Para poder aplicar la metodología a otras bibliotecas académicas se recomienda que, como se realizó en este trabajo, primero se identifiquen las categorías e indicadores correspondientes a cada una de las dimensiones culturales de Schein, de acuerdo con el contexto de la biblioteca, para posteriormente diseñar o adecuar el instrumento de entrevista al caso específico. Con base en estos resultados, se puede proceder a diseñar la segunda etapa de la propuesta.

El trabajo de investigación de esta tesis permitió descubrir que el contexto en el que se manifiesta la cultura organizacional en la Biblioteca es la variable más importante del proceso, en donde los aspectos personales y las relaciones sociales resultan ser factores esenciales para entender el modelo teórico de Schein, con el que fue estudiada la cultura organizacional de la presente investigación.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo cumplió con su objetivo de proponer un metodología que contribuya a empezar a extraer fragmentos de la cultura organizacional en una biblioteca académica. La mayor parte de los valores analizados aparecieron en las 2 etapas: tanto en el grupo de informantes como en el grupo focal. Independientemente de la posición jerárquica de los valores en cada una de las etapas, el resultado anterior permite afirmar que la metodología utilizada funciona de forma válida y confiable. Aunque esta no logró extraer la cultura organizacional de la BDCV, debido a que no era el principal objetivo

de la tesis; si logró probar que el método propuesto es bueno, ya que permitió empezar a extraer la cultura de la BDCV. Un ejemplo de esto se pudo observar con el valor *responsabilidad*, el cual estuvo presente y fue considerado como mayormente aceptado en las dos etapas: en las entrevistas y en el grupo focal, así como también fue expresado como compartido por los propios participantes, durante la actividad de cierre.

La metodología se considera válida porque, aunque no se exploraron los 21 valores obtenidos de las entrevistas durante el grupo focal, los 8 que si se exploraron funcionaron bien. Sin embargo, debido a que hubieron valores que no se incluyeron en el grupo focal, no fue posible recuperar información para discutir sobre los mismos.

Con base en la experiencia obtenida, la metodología que se propone en esta tesis podría funcionar mejor en otras situaciones, si se tomaran en cuenta las siguientes recomendaciones:

Debido a que el presente estudio fue el inicio de un primer sondeo sobre el tema de la cultura en bibliotecas académicas, las entrevistas fueron aplicadas a una pequeña población. Sin embargo, para poder obtener mejores resultados se recomienda que las entrevistas se apliquen a un mayor número de informantes clave, ya que teniendo en cuenta la opinión de una mayor cantidad de personas podrían obtenerse resultados más concretos y confiables.

En esta investigación se llevo a cabo únicamente una sesión de grupo focal, en la cual se indagó un grupo de valores; incluyendo valores considerados como más aceptados y menos aceptados. Aunque únicamente se exploraron 8 valores de los 21 obtenidos en las entrevistas se puede afirmar que la metodología funciona, por lo que se podrían realizar estudios posteriores en la Biblioteca para profundizar en el tema. Para obtener mayor profundidad y exactitud sobre el contexto de los valores, se recomienda ejecutar varias sesiones de grupos focales, con el objetivo de explorar todos los valores que se obtengan durante la aplicación de las entrevistas.

Durante el desarrollo del grupo focal únicamente se seleccionaron participantes de las áreas de procesos técnicos y servicios al público, los cuales conforman la mayor parte del personal de la Biblioteca. Se recomienda que al replicar la metodología se seleccionen trabajadores de todas las áreas que conforman la Biblioteca, para lograr una perspectiva más general y completa de la cultura organizacional.

Durante el desarrollo del instrumento que guió al grupo focal se formularon tres reactivos (dos preguntas y un caso de estudio) para contextualizar el valor *responsabilidad*, lo que pudo haber influido en la frecuencia de menciones obtenidas en este valor, por lo que se

recomienda que cada categoría de valor que se indague en el grupo focal posea únicamente una pregunta que la represente.

En esta investigación resultó que las características más notables que debe poseer el moderador que guie la sesión de grupo focal son: (1) ser un conductor legítimo, (2) tener habilidad para preguntar y para hacer que el grupo proporcione información, (3) poseer habilidad para guiar una discusión enfocada, (4) conocer y manejar las dinámicas de grupo, (5) tener habilidad para darse cuenta de lo que está ocurriendo, (6) propiciar un clima de confianza y (7) poseer conocimiento del tema a tratar. Por ello, se recomienda tomar en cuenta estas características al desarrollar grupos focales posteriores.

Para el caso de esta metodología, una recomendación relevante sería validar o contrastar los resultados y conclusiones obtenidos con la opinión de una persona experta en la biblioteca, con el objetivo de refinarlos. Para seleccionar a la persona experta, se recomienda tomar en cuenta los siguientes criterios: (1) poseer una mayor antigüedad en la biblioteca, (2) tener experiencia en distintas áreas y (3) poseer experiencia en el manejo de personal.

También existen algunas diferencias cualitativas que es importante señalar. Por un lado, durante la aplicación de las entrevistas, entre los criterios que se utilizaron para seleccionar a los informantes clave se estableció una antigüedad mínima de 10 años de permanencia en la Biblioteca. Por otro lado, durante la ejecución del grupo focal se estableció como criterio para seleccionar a los trabajadores, diferentes niveles de antigüedad. Esta diferencia podría explicar las variaciones en los resultados de valores obtenidos en la primera etapa con respecto de la segunda. Una posible explicación a esta cuestión podría ser que los trabajadores de mayor antigüedad tienden a ser más conservadores que las personas de reciente ingreso. Por ello, una recomendación en este caso sería tratar de mantener a la gente de mayor antigüedad aparte, para ver que tanto varía el proceso.

Un ejemplo de la variación mencionada en el párrafo anterior se puede observar con los valores *crítica* y *competitividad*, los cuales estuvieron presentes en los informantes clave durante la aplicación de las entrevistas, pero ya no fueron expresados por los participantes durante la ejecución del grupo focal. Para esta sección es importante mencionar que aquellos valores que no coincidieron en las dos etapas, deben explorarse más explícitamente, debido a que esta tesis solo se trata de una aproximación metodológica a la cultura organizacional de una biblioteca académica.

Las frecuencias de valores obtenidos en una etapa con respecto a la otra también presentaron variaciones. Esto puede explicarse, debido a que en el grupo focal se planteó una

menor cantidad de preguntas que en las entrevistas. Para la aplicación de las entrevistas se formularon 76 preguntas y para el grupo focal, únicamente, se plantearon 11 reactivos.

Este trabajo permitió empezar a entender el fenómeno de la cultura organizacional en bibliotecas académicas, aportando una base teórica sólida a este campo del conocimiento. La investigación proporcionó una metodología válida y confiable que permitió realizar una primera aproximación a la cultura de una biblioteca, con el objetivo de entender diversas cuestiones relacionadas con los cambios organizacionales, entre éstas la posibilidad de aproximarse mejor a las necesidades de sus trabajadores, explicar la resistencia al cambio que presentan los trabajadores, incrementar la eficiencia y la efectividad de la biblioteca, entre otras.

Las limitaciones de la investigación se relacionan con la ausencia de estudios a nivel nacional sobre el tema, por lo que esta tesis estuvo basada principalmente en estudios internacionales, dificultando la equivalencia de contextos. Así como también otra limitación fue la escasez de textos sobre cultura organizacional aplicados en bibliotecas.

Las bibliotecas académicas son organizaciones en constante evolución, que deben aprender a conocer sus entornos para poder desarrollar mecanismos de adaptación basados en su cultura organizacional. Si la administración de la biblioteca no prevé los cambios en el entorno es probable que la cultura organizacional que posee el personal no sea la más indicada para lograr una efectividad organizacional. Como se mencionó con anterioridad, el que la administración de la biblioteca conozca su cultura organizacional permite que la institución se adapte a los constantes cambios del entorno, en el cual se encuentra inmersa.

Un medio para lograr lo anterior se relaciona con la imagen del líder, quien es la persona que debe influir para que la cultura organizacional se dirija, de manera natural, hacia un cambio planeado, mejorando el crecimiento y evolución de la institución. Si el líder modifica los valores que posee y los transmite a su personal, aquellos determinarán un cambio en la cultura de toda la biblioteca.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACRL. (2010). 2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature. *College & Research Libraries News*, 71(6), 286-292. Recuperado de <http://crln.acrl.org/content/71/6/286.full.pdf+html>
- Adeyoyin, S. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), 1-14.
- Adler, R. M. (2005). En Nájera S. (Ed.), *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesionales* (8a ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Aguirre, Á. (1999). *Cultura organizacional*. México, D.F.: Universidad de Nuevo León, Instituto de Estudios de Posgrado.
- Ahumada, L. (2001). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*, 11, 139-148. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26411110>
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso, Chile: Universidad Católica de Valparaíso, Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Alvesson, M. (2007). *Understanding organizational culture*. Great Britain, London: Sage Publications.
- Arellano, D. (1992). *Teoría de la organización y análisis organizacional hacia nuevos paradigmas*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Argyris, C. (1971). *Management and organizational development the path from XA to YB*. New York: McGraw Hill.
- Ashkanasy, N. M. y Jackson, C. R. A. (2001). Organizational culture and climate. En Anderson, N. Ones, D. S. Sinangil, H. K. y Viswesvaran, C. (Ed.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 308-415). London: Sage.
- Audirac, C. A. (2007). *ABC del desarrollo organizacional*. México, D.F: Editorial Trillas.
- Badu, E. (2001). The African corporate culture: An obstacle to effective planning in Ghanaian university libraries. *Library Management*, 22(4-5), 212-220.
- Bangert, S. (1997). Values in college and university library mission statements: A search for distinctive beliefs, meaning, and organizational culture. *Advances in Librarianship*, 21, 91-106.
- Bates, M. J. & Maack, M. N. (2010). *Encyclopedia of library and information sciences* (3a ed.). Boca Raton, Fla: CRC Press.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bickman, L. & Rog, D. J. (1998). *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks,

- Calif: Sage.
- Bickman, L. & Rog, D. J. (1998). *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Bonavia, T., Prado, J. & Vicente, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* [Introdução à teoria geral da administração] (2a ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Cruz Linares, G. & Quijano Solís, Á. (2009). *Aceptación de tecnologías de la información en la práctica laboral el caso de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas de El Colegio de México*. (Tesis de Maestría). México, D.F: G. Cruz Linares.
- Dalton, G. W. & Lawrence, P. R. (1970). *Organizational change and development*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- De Rosa, C. (2011). *Perceptions of libraries, 2010: Context and community*. Dublin, Ohio: Online Computer Library Center, Inc.
- Deal, T. E. (1986). Cultural change: Opportunity, silent killer or metamorphosis? En R. H. Kilmann. M. J. Saxton, R. Serpa et al (Ed.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 292-331). San Francisco: Jossey Bass.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1986). *Culturas corporativas ritos y rituales de la vida organizacional* [Corporate cultures]. México, D.F: Fondo Educativo Interamericano Sistemas Técnicos de Edición.
- Delgado A., Forero, L. & Aponte, C. (2004). Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003). *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 81-96.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (J. Villamizar Trans.). Bogotá, Colombia: Legis Fondo Editorial.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Denzin, N. K. (1992). *Symbolic interactionism and cultural studies the politics of interpretation*. Cambridge, Mass: Blackwell.
- Dussauge, M. I. (2000). *Cultura en las organizaciones públicas el caso del instituto federal electoral*. (Tesis de Licenciatura). México: M.I. Dussauge Laguna.
- El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2003). *Intranet de la Biblioteca Daniel Cosío Villegas*. Sitio web recuperado de <http://biblio.colmex.mx/intranet/principal2.html>
- El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. (2006). *Valores de la organización*. México, D.F.: El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
- El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. *Biblioteca: Daniel Cosío Villegas*. México, D.F.: Biblioteca Daniel Cosío Villegas.

- El Colegio de México. (1977). *Reglamento general de El Colegio de México*. México, D. F.: El Colegio de México.
- El Colegio de México. *Estatuto del personal académico y procedimientos para evaluación y clasificación del personal académico de El Colegio de México*. México, D. F.: El Colegio de México.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32. Recuperado de <http://hum.sagepub.com/content/18/1/21>
- Evans, G. E. & Saponaro, M. Z. (2005). *Developing library and information center collections* (5a ed.). Westport, Conn: Libraries Unlimited.
- Faerman, S. R. (1993). Organizational change and leadership styles. *Journal of Library Administration*, 19(3-4), 55-79.
- Fetterman, D. (1998). Ethnography. En L. Bickman & D. J. Rog. *Handbook of applied social research methods*. (pp. 473-504) Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Filby, I. & Hugh, W. (1988). Ideologies and contradictions in a public relation department. *Organization Studies*, 9(3), 335-351.
- French, W. L., Bell, C. H., Meza, G. & Juárez, J. O. (1996). *Desarrollo organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5a ed.). México, D.F: Pearson Educación.
- Frost, P. J. (1991). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, Calif: Sage Publications. Recuperado de <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0655/91022013-d.html>; <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0655/91022013-t.html>
- Fuenmayor, R. (2001). *Interpretando organizaciones... introducción a una teoría sistémico-interpretativa de organizaciones*. Mérida, Venezuela: Consejo de Estudios de Posgrado, Consejo de publicaciones, Universidad de los Andes.
- Gabriel, R. (2010). Trying diversity to organizational culture. *Law Library Journal*, 102(3), 507-512. Recuperado de <http://www.aallnet.org/main-menu/Publications/lj/LLJ-Archives/Vol-102/publljv102n03/2010-28.pdf>
- García, M. (2007). *Organizational leadership in academic libraries: Identifying culture types and leadership roles*. (Tesis Doctoral). College of Education and Human Services: M. García.
- Garza, A. (2003). *Función y forma de la biblioteca universitaria elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico* (2a ed.). México: El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas.
- Geertz, C. (1992). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gordon, J. (1996). *Comportamiento organizacional* (5a ed.). México, D.F.: Prentice-Hall.
- Grijalbo, M. & Prida, B. (2005). Enfoque socio-técnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad. Paper presented at the *IX Congreso De Ingeniería De Organización*, Gijón, España. 1-10. Recuperado de <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/40.pdf>

- Gross, W. & Shichman, S. (1987). How to grow and organizational culture. *Personnel*, 52-56.
- Haley, P. (2007). Leadership is central to the organizational success of libraries. *Evidence Based Library and Information Practice*, 2(2), 107-109.
- Hall, R. H. (1972). *Organizations structure and process*. Englewood, Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- Hernández Pacheco, F. (2012). Cultura organizacional. En José López Yepes, Hugo Figueroa Alcántara & Juan José Calva González (Ed.), *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía: Universidad Complutense de Madrid. Departamento y Sección Departamental de Biblioteconomía y Documentación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Herrador, P. (2004). Retos laborales enfrentados en la Biblioteca Arturo Gómez-Pompa del Instituto de Ecología, A. C. En Jesús Lau (Ed.), *Ambiente laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (pp. 171-180). México, D.F.: Alfagrama.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1), 4-13.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayu, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Iivonen, M., Sonnenwald, D. H., Parma, M. & Poole-Kober, E. (1998). Analyzing and understanding cultural differences: Experiences from education in library and information studies. *64th International Federation of Library Associations and Institutions General Conference*.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change* (6a ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Jung, T. S., Davies, T. Bower, H. Whalley, P., McNally, D. R. & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096.
- Kaarst-Brown, M., Nicholson, S., Von Dran, G. & Stanton, J. (2004). Organizational culture of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53, 33-53.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2a ed.). New York: J. Wiley. Recuperado de <http://www.loc.gov/catdir/toc/onix03/77018764.html>
- Keeler, D. J. (2007). *A mixed method of study of organizational culture dimensions of community college faculty library use and perceptions*. (Tesis Doctoral). Florida International University: D. J. Keeler.
- Keeler, D. J. (2009). *Organizational culture, the library, and the faculty a study of one community college*. Köln, Germany: Lambert Academic Publishing.
- Kelsh, V. J. (2005). The law library mission statement. *Law Library Journal*, 97(2), 323-334. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lxh&AN=17116450&site=eds-live>

- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1990; 1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Knights, D. & Willmott, H. (2010). *Organizational analysis essential readings*. Cengage Learning.
- Kolb, B. (2008). 8 planning and conducting focus groups. En *Marketing research* (pp. 124-140). London: SAGE Publications Ltd OR.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (13a ed.). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Kreitner, R. K., Angelo. (1996). *Comportamiento de las organizaciones* (3a ed.). España: IRWIN.
- Larousse diccionario enciclopédico 1998, en color*. (1997). México, D. F.: Larousse.
- Lee, S. (2000). *Organizational culture of an academic library*. (Tesis Doctoral). Austin, Texas: S. Lee.
- Leiner, M. & Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Instituto de Ciencias Sociales y Administración Coordinación de Investigación Científica. (2005). *Grupos focales una ventaja para el análisis cuantitativo*. Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Coordinación de Investigación Científica.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. Recuperado de [http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_mathematik\\_und\\_naturwissenschaften/fachrichtung\\_psychologie/i4/lehrlern/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i4/lehrlern/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf)
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. En E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Harley (Ed.), *Readings in Social Psychology*. (pp. 197-211). Holt, Rinehart and Winston, New York.: Co-Chairmen of Editorial Committee.
- Lozano, R. (2009). Gestión del cambio y cultura organizacional en la biblioteca pública. *Educación y biblioteca: revista mensual de documentación y recursos didácticos*, 21(170), 101-106.
- Maloney, K., Antelman, K., Arlitsch, K. & Butler, J. (2010). Future leader's views on organizational culture. *College & Research Libraries*, 71(4), 322-347. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/14822/1/FutureLeaders.pdf>
- Martín, J. (2006). That's the way we do things around here: An overview of organizational culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 7(1). Recuperado de [http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v07n01/martin\\_m01.htm](http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v07n01/martin_m01.htm)
- Martínez Hernández, P. (2007). El empleado, la organización y el administrador en un ambiente laboral efectivo. En J. Lau (Ed.), *Ambiente laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. (pp. 305-319). Xalapa, Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Medina, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad Eafit.*, 43(148), 9-24.
- Medina, C. (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. *Cinta Moebio*,

38, 91-109.

- Meek, L. (1982). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473. Recuperado de <http://oss.sagepub.com/content/9/4/453.abstract>
- Morales, V. (2010). La perspectiva organizacional de los sistemas de información. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 143-169.
- Morgan, D. L. (1998). *The focus group kit*. Thousand Oaks, Calif. London: Sage.
- Morgan, G. (1980). Metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Nóbrega, E., Carvalho, A., Gomes, E., Moreira, L. & Nogueira, M. (2000). A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. *Informação & Sociedade: Estudos, João, 10(2), 2-18*. Retrieved from <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255>
- Oberg, D. (2009). Libraries in schools: Essential contexts for studying organizational change and culture. *Library Trends*, 58(1), 9-25.
- OCLC. (2011). In Gauder B. (Ed.). *OCLC, Perceptions of libraries, 2010: Context and community. A report to the OCLC membership*. Dublin, Ohio: Online Computer Library Center, Inc. Recuperado de [http://www.oclc.org/reports/2010perceptions/2010perceptions\\_all.pdf](http://www.oclc.org/reports/2010perceptions/2010perceptions_all.pdf)
- Ostrow, R. L. (1998). *Library culture in the electronic age a case study of organizational change*. (Disertación Doctoral). New Brunswick, N.J: R.L. Ostrow.
- Ouchi, W. G. (1981; 1982). *Theory Z how American business can meet the Japanese challenge*. Nueva York: Avon.
- Ouchi, W. G. & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Payne, R. (2000). Climate and culture: How close they get? En Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (Ed.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 163-191). USA, California: Sage Publications, Inc.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570 - 581.
- Phillips, M. E. (1990). *Industry as a cultural grouping*. (Tesis Doctoral). Los Angeles, California: M. E. Phillips.
- Phillips, M. E. (1994). Exploring the cultures of two macro-organizational settings. *Organization Science*, 5(3), 384-402. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2635137.pdf?acceptTC=true>
- Porumbeanu, O. (2010). Implementing knowledge management in Romanian academic libraries: Identifying the elements that characterize their organizational culture. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(6), 8-14.
- Quijano Solís, Á. (2007). *Aceptación de tecnologías de información y cambio organizacional*

- propuesta metodológica para su planeación en una biblioteca académica.* (Tesis Doctoral). México, D.F.: A. del S. C. Quijano Solís.
- Quijano Solís, Á. (2007). El factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas. En J. Lau (Ed.), *Ambiente laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas* (pp. 33-47). México, D.F.: Alfagrama.
- Quinn, R. & John. R. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Real Academia Española. (2003). *Diccionario de la lengua española* (22a, version 10, Edición en CD-ROM ed.). Madrid: Real Academica Española.
- Robbins, S. (2004). En Quintanar E. (Ed.), *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sander, B. (2000-2005). Administración de la educación y relevancia cultural. Niterói, Rio de Janeiro: Sitio Web de Benno Sander: [http://bennosander.com/textos\\_detalhe.php?cod\\_textoe=21](http://bennosander.com/textos_detalhe.php?cod_textoe=21)
- Sander, B. *Educación, administración y calidad de vida*. Sitio web recuperado de [http://bennosander.com/textos\\_detalhe.php?cod\\_textoe=21](http://bennosander.com/textos_detalhe.php?cod_textoe=21)
- Sannwald, W. (2000). Entendiendo la cultura organizacional. *Library Administration & Management*, 14(1), 8-14.
- Sathe V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 4-23.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (2a ed.). Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1983). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 703-708.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1985; 1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? En P. Frost, L. Moore, C. Lundberg & J. Martín. (Eds.) *Reframing organizational culture*. (pp. 243-253). Newbury Park, C. A.: Sage.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27-38.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schlosser, M. (2010). Fostering organizational change through a grassroots planning process. *College and Research Libraries*, 72(2), 152-165. Recuperado de [https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/48929/SchlosserM\\_CollegeandResearchLibraries\\_2011\\_v72\\_n2\\_p152-165.pdf?sequence=1](https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/48929/SchlosserM_CollegeandResearchLibraries_2011_v72_n2_p152-165.pdf?sequence=1)
- Schmidt, J. & Croud, J. (1999). The University of Queensland library – a case study in building a culture of continuous improvement. *3rd Northumbria International Conference on Performance Measurement*, 119-123.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schreyögg, G. (2001). Development: Organizational. En Neil J. Smelser & Paul B. Baltes (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 3574-3578). Amsterdam, New York.: Elsevier.
- Shaughnessy, T. (1988). Organizational culture in libraries: Some management perspectives. *Journal of Library Administration*, 9(3), 5-9.
- Shepstone, C. & Currie, L. (2008). Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 358-368.
- Shepstone, C. & Currie, L. (2006). Assessing organizational culture: Moving towards organizational change and renewal. *Library Assessment Conference*, Recuperado de <http://ecommons.usask.ca/handle/10388/238?show=full>
- Siegel, S. (1990; 1991). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta* (3a ed.). México: Trillas.
- Sills, D. L. (1968). *Encyclopedia of the social sciences, international*. New York: Macmillan, Free.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Stephens, D. & Rusell, K. (2004). Organizational development, leadership, change and the future of libraries. *Library Trends*, 53(1), 238-257. Recuperado de <http://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1727/Stephens238257.pdf?sequence=2>
- Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus groups theory and practice*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (1998). Focus group research: exploration and discovery. *Handbook of applied social research methods* (pp. 505-526) Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Tristá, B. R. (1997). *Cultura organizacional, culturas académicas*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human Organization*, 32, 407-

- Van Maanen, J. & Schein, E. (1978). Toward a theory of organizational socialization. En *Research in organizational behavior* (pp. 1-89). Greenwich, Connecticut: JAI.
- Varner, C. H. (1996). *An examination of an academic library culture using a competing values framework*. Illinois State University.
- Vega Díaz, M. G. (2009). *Alfabetización informacional estudio sobre su apropiación en alumnos de primaria*. (Tesis Doctoral). México, D.F.: María Guadalupe Vega Díaz.
- Widén-Wulff, G. (2010). Organizational Culture. En Marcia Bates & Mary Niles Maack (Ed.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences*. (pp. 4073-4078). Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Wood, J. F. (1999). *A multiperspective of organizational culture creating employee empowerment in a nonprofit service organization*. Graduate College of Bowling Green.
- Ybema, S., Yanow, D., & Sabelis, I. (2011). *Organizational culture*. Cheltenham, England Northampton, Mass: Edward Elgar.
- Zaragoza, A. (2012). *Bibliotecas universitarias: Elementos estratégicos para la transformación de su cultura organizacional*. Morelia, Michoacán, México: Adrián Zaragoza Tapia.

## ANEXOS

### ANEXO A: Instrumento guía de entrevista

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Entrevista dirigida al personal académico y administrativo que trabaja en la Biblioteca Daniel Cosío Villegas, el cual tiene una permanencia mínima de 10 años laborando en la institución.

El objetivo de esta entrevista es conocer las creencias y valores que posee el personal de la biblioteca, los cuales son representativos de su cultura organizacional.

Toda la información que los informantes brinden en esta entrevista gozará de absoluta confidencialidad, por lo que ellos por ningún motivo serán identificados en los resultados.

#### **Dimensión 1: Supuestos sobre cuestiones de adaptación externa**

Objetivo: Indagar el conocimiento que posee el personal sobre la misión de la biblioteca. Conocer las creencias y valores que tiene el personal con respecto a esta misión organizacional, así como compararlos con la misión formalmente establecida.

Guión: Partiendo de la definición de misión como una idea que trata de explicar el aporte de la institución a la sociedad, en este rubro se deben plantear las preguntas de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión con respecto a los puntos clave que conforman la misión de la biblioteca, para lo cual se recomienda dar contexto a las preguntas, desglosando la misión.

*Por ejemplo, la Biblioteca Daniel Cosío Villegas tiene como misión ser una institución de excelencia por:*

- *La forma en que se haga accesible la información a comunidades académicas nacionales e internacionales.*
- *Su proyección y liderazgo en los servicios de información dirigidos a la comunidad académica del país.*
- *Su papel activo en actividades que beneficien a la comunidad bibliotecaria.*

Nota: Tomado de El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2012

1. ¿Cuál cree usted que es la contribución que la biblioteca hace a la sociedad?
2. ¿Conoce usted la misión de esta biblioteca? ¿Cuál es?
3. ¿Cree usted que la biblioteca hace accesible la información a comunidades académicas nacionales e internacionales? ¿Por qué?

4. ¿Cree usted que la biblioteca es líder en cuanto al aporte que realiza a las ciencias sociales, respecto a:
  - Colección.
  - Instalaciones.
  - Personal especializado.
  - Servicios de información.
5. ¿Considera usted que las actividades que realiza la BDCV para la comunidad bibliotecaria le proporcionan un papel activo (desempeño de actividades cíclicas y constantes que aporten al área), en cuanto a:
  - Investigación.
  - Docencia.
  - Presentación de ponencias.
  - Organización de eventos.
6. ¿Usted considera que estas características hacen de la biblioteca una institución de excelencia? ¿Por qué?
7. ¿Cómo contribuye usted al logro de la misión?
8. ¿Usted tiene una escala de valores? ¿Cuáles?
9. ¿Cree que otras personas de la BDCV comparten su escala de valores? ¿por qué?
10. ¿Qué valores cree usted le fueron inculcados por la biblioteca o de alguna otra forma?
11. ¿Usted cree que esos valores inculcados por la biblioteca los comparte todo el personal? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles valores no están presentes en la biblioteca y deberían de estar?

Objetivo: Explorar el conocimiento que posee el personal sobre los objetivos que se utilizan para alcanzar la misión organizacional de la biblioteca. Explorar las creencias que tiene el personal con relación a estos objetivos y compararlas con los objetivos formalmente establecidos por la institución.

Guión: Se define objetivo como aquella expresión de un deseo hacia el cual deben dirigirse acciones para el cumplimiento de la misión. En este rubro se deben plantear las preguntas de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión con respecto a los puntos clave que conforman los objetivos de la biblioteca, para lo cual se recomienda dar contexto a las preguntas tomando los objetivos y desglosándolos.

*Por ejemplo, los objetivos que se plantea la Biblioteca Daniel Cosío Villegas son:*

*Apoyar los programas de investigación y docencia de El Colegio de México mediante las funciones de:*

- *Selección, adquisición, conservación y canje de recursos bibliográficos y digitales.*
- *Catalogación, clasificación, acceso y organización de las colecciones.*
- *Servicios de referencia, información, préstamo de materiales e instrucción de usuarios.*
- *Cooperación con otras instituciones para ampliar la disponibilidad de los recursos.*

Nota: Tomado de El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas, 2012

13. ¿Usted cree que los recursos de información que la biblioteca selecciona, adquiere y conserva apoyan los programas de El Colegio? ¿Por qué?
14. ¿Usted cree que los recursos de información están catalogados, clasificados y organizados de manera que los usuarios puedan acceder fácilmente a ellos? ¿Por qué?
15. ¿Usted cree que los servicios de información y referencia que proporciona la biblioteca responden a las necesidades de información de sus usuarios? ¿Por qué?
16. ¿Usted cree que los programas de formación de usuarios facilitan que estos últimos obtengan la información que requieren? ¿Por qué?
17. ¿Usted cree que la cooperación de la biblioteca con otras instituciones amplía la disponibilidad de recursos a los usuarios? ¿Por qué?
18. ¿Usted cree que la biblioteca apoya, de manera general, todos los programas de investigación y docencia pertenecientes a El Colegio de México? ¿Por qué?

## **Dimensión 2: Supuestos sobre el manejo de la integración interna**

Objetivo: Explorar las creencias relacionadas con el lenguaje técnico que debería ser compartido por el personal de la biblioteca.

Guión: Partiendo de la definición de lenguaje técnico como los términos o palabras que se emplean exclusivamente en el lenguaje bibliotecológico, en este rubro se deben plantear las preguntas de tal forma que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias con respecto a los términos técnicos que se utilizan en la biblioteca a manera de consenso.

19. ¿Entre usted y los demás miembros del personal se usan palabras (frases) que solo se entienden internamente?
  - Sí: ¿Usted considera que el lenguaje técnico que se utiliza en la biblioteca es entendido y empleado adecuadamente por todo el personal? ¿Por qué?
20. ¿Qué palabras técnicas considera usted que deberían ser compartidas y entendidas de manera grupal en esta biblioteca?

Objetivo: Indagar las creencias con respecto a las reglas de inclusión y exclusión que deben ser compartidas por el personal de la biblioteca.

Guión: Partiendo de la definición de reglas de inclusión y exclusión como pautas que indican la definición del grupo, en este rubro las preguntas se deben formular de tal forma que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias con respecto a las características de membrecía a un grupo dentro de la biblioteca.

21. ¿Pertenece a algún grupo dentro de la biblioteca?
22. ¿Cuáles cree usted que son las características que debería poseer una persona para formar parte de un grupo?
23. ¿Cuáles cree usted que son las características que debería poseer un trabajador para no integrarse a ese grupo?

Objetivo: Conocer las creencias del personal sobre la forma de distribución del poder, autoridad y estatus en la biblioteca.

Guión: En este rubro las preguntas se deben plantear de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias sobre las reglas de poder, autoridad y estatus; así como normas y criterios para conseguir, mantener y perder este poder y autoridad.

24. Para usted, ¿qué significa tener poder?
25. ¿Considera usted que el poder está asociado con los cargos directivos? ¿Por qué?
26. ¿Considera usted que el poder en esta biblioteca recae sobre una sola persona o se distribuye de otra forma?
  - No: ¿cómo cree que se distribuye el poder en la biblioteca?
27. ¿Cuál sería la forma de distribuir el poder en fin de un mayor beneficio para el logro de la misión y los objetivos de la BDCV?
28. ¿Qué es lo que hace que una persona ejerza el poder de manera congruente?
29. ¿Cuáles características cree usted que se deberían tomar en cuenta para que una persona sea considerada para ejercer un puesto de poder?
30. ¿Cómo ha vivido o experimentado usted los procesos de cambio de poder?

**Objetivo:** Explorar las creencias que posee el personal en cuanto a las formas de establecer relaciones sociales en la biblioteca.

**Guión:** Entendiendo el término formas de relacionarse como las reglas implícitas y explícitas para mantener relaciones sociales en la biblioteca, en este rubro las preguntas se deben formular de tal manera que permitan al personal proporcionar su opinión y creencias con respecto a dichas formas, las cuales ayudan a definir la confianza y manejar los sentimientos de afecto y estima.

31. ¿Considera usted que las formas en que se relaciona el personal de la biblioteca giran alrededor de un ambiente de trabajo agradable? ¿Por qué?
32. ¿Considera usted que las formas de relacionarse en la biblioteca favorecen el crecimiento de las personas? ¿Por qué?
33. ¿Qué actitudes o conductas del personal considera usted que dañan las relaciones en la biblioteca?
34. ¿Qué actitudes o conductas del personal considera usted que fomentan las buenas relaciones en la biblioteca?

**Objetivo:** Conocer las creencias que tiene el personal con respecto a la asignación de recompensas y sanciones en la biblioteca.

**Guión:** En este rubro las preguntas se deben formular de tal forma que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias con respecto a los comportamientos heroicos y pecaminosos en la organización, logrando un consenso sobre la forma de recompensar y sancionar a los trabajadores al respecto.

35. ¿De qué manera cree usted que se reconocen y premian los logros de los trabajadores?
36. ¿Considera usted adecuada, para mejorar el desempeño del personal, esta manera de reconocer y premiar los logros de los trabajadores? ¿Por qué?
  - No: ¿Cuál considera usted que debería ser la manera adecuada de reconocer los logros de los trabajadores?
37. ¿Usted considera que todos los aportes del personal son tomados en consideración? ¿Por qué?
38. ¿De qué manera cree usted que se sancionan las faltas de los trabajadores?
39. ¿Considera usted adecuada, para mejorar del desempeño del personal, esta manera de sancionar las faltas? ¿Por qué?
  - No: ¿Cuál considera usted que debería ser la manera adecuada de sancionar las faltas de los trabajadores?

Objetivo: Conocer las creencias y las formas en que el personal maneja eventos inciertos o impredecibles.

Guión: En este rubro las preguntas se deben formular permitiendo al personal proporcionar su opinión y creencias con respecto a la manera en que el grupo enfrenta contingencias, de tal forma que los miembros respondan a ellas evitando la ansiedad.

40. Proporcionar un ejemplo de cómo en la BDCV se resolvió una situación difícil e incierta.
41. ¿Cree usted que la manera en que se resolvió el asunto fue la más propicia?
  - No: ¿Cómo se hubiera podido resolver de forma diferente? ¿Cuál?
42. ¿Cree usted que el personal de la biblioteca está capacitado para resolver problemas ante algún imprevisto? ¿Por qué?
43. ¿Cree usted que la BDCV tiene un estilo para resolver problemas ante situaciones imprevistas? Explique.

### **Dimensión 3: Naturaleza de la realidad y la verdad**

Objetivo: Explorar las creencias de los trabajadores sobre los criterios que se utilizan para tomar decisiones en la biblioteca.

Guión: Entendiendo la toma de decisiones en una biblioteca como el proceso que guía a seguir los rumbos que más la benefician, en este rubro las preguntas se deben formular de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias con respecto a los criterios para tomar decisiones como un proceso aceptado consensualmente al definir su verdad.

44. ¿Cómo se toman decisiones en la BDCV?
45. ¿Considera usted que la toma de decisiones es un proceso individual o grupal? Explique.
46. ¿Ha participado usted en la toma de decisiones?
  - Sí: ¿Qué tipo de decisiones ha tenido que tomar?
47. ¿Qué criterios aplica usted para tomar decisiones?
48. ¿Estos criterios le fueron dichos explícitamente o de otra forma? Explique.
49. ¿Cree usted que cuando se toman decisiones y se comunican al personal, estas son aceptadas por todos? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer las creencias de los trabajadores con respecto al grado de flexibilidad al tomar decisiones no contempladas ante un imprevisto.

Guión: En este rubro las preguntas se deben formular de tal forma que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias con respecto al grado de flexibilidad que la dirección permite a los trabajadores para tomar decisiones.

50. ¿Cree usted que el personal sin cargo directivo está facultado para tomar decisiones? Explique.
51. ¿Cree usted que es válido que el personal sin cargo directivo tome decisiones? Explique.
52. ¿Qué tipo de decisiones cree usted que podría tomar el personal sin cargo directivo?

53. ¿En qué situaciones cree usted que no podría el personal sin cargo directivo tomar decisiones?
54. ¿A quién debería consultar para tomar decisiones ante una situación imprevista?

#### **Dimensión 4: Naturaleza del tiempo y del espacio**

Objetivo: Conocer las creencias del personal con respecto al tiempo y los recursos a tomar en cuenta para la planeación en la biblioteca.

Guión: En este rubro las preguntas se deben plantear de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias sobre el tiempo que se establece para alcanzar las metas planteadas. Se pretende conocer si dentro de la planeación se toma en cuenta el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con las metas establecidas de manera exitosa.

55. ¿Cuál debería ser el horizonte de planeación para que ésta sea realista? (hasta donde llega el plan).
56. ¿Cree usted que en la planeación establecida la estimación de tiempo es precisa? ¿Por qué?
57. ¿Cree usted que en la planeación se estiman los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades? ¿Por qué?
58. ¿Considera que existen otros factores que no se están tomando en cuenta en la planeación? ¿Cuáles?
59. ¿Qué tan rígida cree usted que es la planeación en la biblioteca?

#### **Dimensión 5: Naturaleza, actividad y relaciones humanas**

Objetivo: Indagar las creencias que posee el personal de la biblioteca con respecto a la competencia que se le presenta con el mercado de la información.

Guión: En este rubro las preguntas se deben plantear de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias sobre los posibles competidores de la biblioteca, así como la posición o el nivel de competitividad de la biblioteca frente a ellos.

60. ¿Cree usted que la biblioteca tiene competencia en su ámbito de acción?
61. ¿Cree usted que la biblioteca está bien posicionada para competir con otras bibliotecas? ¿Por qué?
62. ¿Cree usted que la biblioteca está bien posicionada para competir con los buscadores en línea? ¿Por qué?
63. ¿En qué aspectos considera que la biblioteca puede competir con otras bibliotecas o sistemas de información?
64. ¿En qué aspectos considera usted que la biblioteca no podría competir con otras bibliotecas o sistemas de información?
65. ¿Cree usted que la biblioteca, en general, tiene un buen nivel de competitividad? ¿Por qué?

Objetivo: Explorar las creencias del personal con respecto a la imagen que la biblioteca debería proyectar al exterior.

Guión: En este rubro las preguntas se deben plantear de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias sobre la imagen de la biblioteca en el exterior.

66. ¿Cuál cree usted que es la imagen que la biblioteca proyecta al exterior?
67. ¿Cree usted que esta imagen es la que realmente desea proyectar? ¿Por qué?
68. ¿Cree usted que es importante tener una imagen institucional? ¿Por qué?

Objetivo: Indagar las creencias personales que tienen los trabajadores para laborar en esta biblioteca.

Guion: En este rubro las preguntas se deben plantear de tal manera que se permita al personal proporcionar su opinión y creencias sobre su trabajo particular, las cuestiones del mismo que le proporcionan mayor satisfacción y las razones que le hacen permanecer en ese trabajo.

69. ¿Por qué cree usted que las personas eligen trabajar en esta biblioteca?
70. ¿Qué disfruta más de su trabajo?
71. ¿Qué es lo que menos disfruta de su trabajo?
72. ¿Por qué cree usted que el personal se mantiene en este trabajo?
73. ¿Qué tipo de satisfacciones puede obtener de su trabajo?
74. ¿Por qué razones cambiaría de trabajo?
75. ¿Considera que la biblioteca proporciona al personal los cursos de inducción y capacitación necesarios para su desarrollo profesional? ¿Por qué?
76. ¿Cree usted que hacen falta algunos cursos? ¿Cuáles?

## **ANEXO B: Instrumento guía del grupo focal**

Objetivo general: Indagar, recuperar y profundizar en todos aquellos valores compartidos por un grupo de trabajadores de la biblioteca, provocando en la audiencia la contraposición de puntos de vista para explorar las diferencias y similitudes existentes.

- Presentación.
- Bases por las que el grupo fue escogido.
- Propósito de la sesión.
- Confidencialidad en los resultados.
- Funcionamiento de la sesión.

### **Preguntas introductorias (5%)**

Categoría: Percepción de la biblioteca.

Objetivo: Introducir a los participantes al tema general de discusión.

1. ¿Cuál era la percepción que tenían de la biblioteca antes de ingresar a la institución?  
¿Cómo ha cambiado esa percepción?
  - a. ¿Qué factores han visto que les han hecho cambiar de opinión?
  - b. ¿Qué han descubierto que antes no sabían?

### **Preguntas de transición (60%)**

Categoría: Excelencia.

Objetivo: Indagar la excelencia como un valor compartido por el personal de la biblioteca, así como explorar los valores adyacentes a este concepto.

2. ¿Qué hace a esta biblioteca ser una institución de excelencia?
  - a. ¿Cómo que cuestiones?
  - b. ¿Por qué?

Categoría: Desarrollo profesional.

Objetivo: Explorar el desarrollo profesional como un valor compartido por el personal de la biblioteca, así como sondear los valores adyacentes a este concepto.

3. ¿Para ustedes es de importancia que la biblioteca impulse a su personal a formarse o actualizar sus conocimientos personales?
  - a. ¿Por qué?
  - b. ¿Creen que esto genera un mejor ambiente de trabajo?
  - c. ¿Por qué?
  - d. ¿Qué le aportaría a la biblioteca?
  - e. ¿Qué le aportaría a su vida personal?

Categoría: Liderazgo.

Objetivo: Explorar el liderazgo como un valor compartido al interior de la biblioteca, es decir, como el reconocimiento de que una persona puede ser capaz de conducir un grupo de forma exitosa; así como indagar los valores adyacentes al concepto de liderazgo.

4. ¿Ustedes reconocen que la biblioteca tiene líderes más allá de las personas que ejercen cargos administrativos?
  - a. ¿Qué características tienen estas personas?
  - b. ¿Qué consideran que debe tener una persona para ser un buen líder?
  - c. ¿Qué características tiene un mal líder?

Categoría: Compromiso.

Objetivo: Indagar el compromiso como un valor compartido por el personal de la biblioteca, así como explorar los valores adyacentes a este concepto.

5. ¿Cuándo reconocen que un compañero de trabajo se encuentra comprometido con la biblioteca?
  - a. ¿Qué cosas hace una persona para considerar que está comprometida con la biblioteca?
  - b. ¿Por qué creen que la persona hace eso?
  - c. ¿Qué valores tendría esa persona?
  - d. ¿Cómo sería una persona no comprometida?

Categoría: Responsabilidad.

Objetivo: Explorar la responsabilidad como un valor compartido en la biblioteca, así como sondear los valores adyacentes a este concepto.

6. Además de las posibles consecuencias de perder el trabajo o ser amonestado, ¿qué repercusiones a nivel social tendría el no cumplir con las responsabilidades diarias?
  - a. ¿Qué consecuencias personales surgirían?
  - b. ¿Qué cosas creen ustedes que afecten a una persona para no realizar sus funciones de manera adecuada dentro de la biblioteca?
  - c. ¿Cómo es vista una persona que no cumple con su trabajo?

Indicador: Motivación.

7. Más allá de la descripción de su puesto y funciones, ¿qué los motiva a hacer bien su trabajo?
  - a. ¿Qué los motiva a proporcionar un buen servicio sin que realmente se los soliciten?
  - b. ¿Por qué motivos lo hacen?
  - c. ¿Cómo sería una persona no responsable?

Caso de estudio:

8. En el ambiente laboral existen personas que se la pasan platicando en el chat o viendo páginas de internet en vez de cumplir con su jornada laboral.
  - a. ¿Ustedes que piensan al respecto?
  - b. ¿Lo denunciarían?

- c. ¿Por qué?

### **Preguntas clave (30%)**

Categoría: Tolerancia.

Objetivo: Aceptar o rechazar la tolerancia hacia una persona como un valor que posee el personal de la biblioteca, explorar en los participantes los niveles de tolerancia existentes e indagar los valores adyacentes a este concepto.

9. ¿Qué pensarían sobre tener un compañero de trabajo transexual?
- ¿Qué opinarían de eso?
  - ¿Cómo sería su trato hacia él?
  - ¿Cómo afectaría esto su relación de trabajo?

Categoría: Confidencialidad.

Objetivo: Aceptar o rechazar la confidencialidad como un valor que posee el personal de la biblioteca, establecer sus límites y explorar los valores adyacentes a este concepto.

10. La biblioteca posee una colección con material sobre puntos de distribución de drogas. El gobierno les exige que le proporcionen la lista de los usuarios que la han consultado.
- ¿Cómo se conducirían?
  - ¿Ustedes pensarían que se debe de proporcionar o no esta información?
  - ¿Por qué?

Categoría: Honestidad.

Objetivo: Aceptar o rechazar la honestidad como un valor que posee el personal de la biblioteca, así como explorar los valores adyacentes a este concepto.

11. En la biblioteca observas que uno de tus compañeros de trabajo está vaciando las pertenencias que se encuentran en la bolsa de un usuario. Tu compañero se da cuenta de que lo viste y te ofrece la mitad de lo que obtenga de la bolsa.
- ¿Qué piensan de este hecho?
  - ¿Aceptarían o no?
  - ¿Qué harían?

### **Preguntas finales (5%).**

#### 12. Actividad de cierre

- Primera fase: Proporcionar cuatro tarjetas en blanco a cada integrante del grupo. Los participantes deberán escribir en cada una de las tarjetas los valores que más se conocen y comparten en la biblioteca, del uno al cinco en orden de importancia, siendo uno el número mayor. Se realizará el conteo de las frecuencias de todos los valores por número. Los participantes expondrán su opinión sobre el hecho de haber ubicado determinado valor en cierto número. Se acordará una jerarquía de valores en la pizarra con base en el conteo de frecuencias, para verificar que estos

representan la cultura organizacional de la biblioteca. Se les preguntará a los participantes su opinión sobre el grado de acuerdo o desacuerdo con la jerarquía establecida, así como proporcionarán una explicación o fundamento sobre la misma.

- Despedida y agradecimientos.