



### **Area Temática: Estructura y Flexibilidad**

#### **“ Re-Estructuración Administrativa en la Biblioteca de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Tucumán”**

Medina Galván, Marcelo: [mmedina@face.unt.edu.ar](mailto:mmedina@face.unt.edu.ar)

Nazur, Ana Cecilia: [cecilianazur@hotmail.com](mailto:cecilianazur@hotmail.com)

Rojo, Ricardo Esteban: [ricardoerojo@hotmail.com](mailto:ricardoerojo@hotmail.com)

Instituto de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Tucumán

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>3.-</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>4.-</b>
<b>2. La Biblioteca como un sistema complejo.....</b>	<b>4.-</b>
<b>3. Características de la biblioteca como Sistema Abierto.....</b>	<b>5.-</b>
<b>4. Niveles Jerárquicos.....</b>	<b>6.-</b>
<b>5. Organigrama de la Dirección General Académica de la Facultad de Odontología.....</b>	<b>6.-</b>
<b>6. Estructura de la Biblioteca de FOUNT.....</b>	<b>8.-</b>
<b>7. Análisis de la investigación.....</b>	<b>9.-</b>
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>15.-</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>15.-</b>

## **RESUMEN**

Este trabajo se desarrolla dentro del área de la biblioteca de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Tucumán, cuyo fin es proponer un cambio en la estructura organizativa, para así mejorar el servicio que ofrece y el clima laboral que como quedó demostrado en esta investigación, no es favorable para los empleados

Surge la necesidad de Departamentalizar la biblioteca, luego de haber realizado las distintas observaciones y entrevistas a todo el personal. De este modo cada empleado podrá desempeñar sus funciones, de acuerdo al cargo y la capacitación de cada uno.

Para poder desarrollar este trabajo, se tuvieron en cuenta los distintos tipos de estructura, formas de organización, los niveles de organización, los departamentos con los que cuenta la biblioteca y sus las características.

De este modo realizamos distintas propuestas, que contribuirán a una mejor Organización y Estructura.

**Palabras Claves:** Biblioteca – Departamentos – Funciones - Organización

# **“ Re-Estructuración Administrativa en la Biblioteca de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Tucumán”**

## **1. Introducción**

La complejidad de la sociedad moderna, con sus crecientes necesidades, expectativas y demandas; la diversidad en la producción, recopilación y distribución de la información; y las nuevas tecnologías de almacenamiento, procesamiento y comunicación han transformado a la biblioteca en una institución compleja. Por ello consideramos necesario que a través de una buena organización y estructura institucional logremos un servicio eficiente.

Con este trabajo queremos proponer un Cambio en la estructura organizacional de la biblioteca de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Tucumán (FOUNT), para ello sugerimos la departamentalización de la misma, en base a todos los conocimientos adquiridos a través de distintas bibliografías consultadas. Con el propósito de mejorar el clima laboral y cumplir de manera eficiente con los servicios que presta esta institución.

En base a los temas estudiados, este trabajo de investigación, tiene el propósito de:

- Analizar el funcionamiento actual de la biblioteca de la Facultad de Odontología.
- Determinar los posibles cambios para brindar un mejor servicio y un clima laboral adecuado.
- Proponer la Departamentalización de la biblioteca, así cada empleado cumpla con las funciones de acuerdo a la capacitación de cada uno.

## **2. La Biblioteca como un sistema complejo**

Luego de analizar las distintas teorías de la organización como sistema, podemos decir que la biblioteca también se enmarca dentro de ese contexto.

Este mundo globalizado, donde las telecomunicaciones, los procesos económicos y alianzas comerciales se entrelazan, y la efectiva utilización de la información es altamente valorada, han transformado a la biblioteca en una institución compleja.



No se podrá pensar más en la biblioteca como una institución monolítica, sino como una institución distribuída que facilita el acceso a la información a todos los usuarios, independientemente de su categoría y ubicación; la biblioteca no será más un edificio y un acervo concentrado, será la oficina matriz o central con todas sus estaciones de acceso a toda la información que coordina y ubica en red local la biblioteca.

Deberá conservar los elementos esenciales como: rescate, acopio, organización, conservación y difusión de los registros del conocimiento universal; sólo que la forma de hacerlo variará.

El acceso a la información deberá ser apoyada por los siguientes principios:

- En una red global en línea de bibliotecas y de información.
- En interfaces múltiples y precisas entre bibliotecas y todo tipo de proveedor de información y de usuario.
- En gran variedad de puertas de entrada y llave de acceso a la información.
- En una oferta de información y su acceso a partir de la biblioteca y del trabajo bibliotecario.
- En un profesional que conozca y maneje el lenguaje del docente y del investigador, ya que este lenguaje será de uso común en las transacciones de la información, en especial en la biblioteca universitaria.
- En el control de calidad de los procesos y servicios, que permitirá la fluidez y eficacia del intercambio de información, sus acceso y su uso. La calidad será una alta prioridad en la biblioteca.

La biblioteca se encuentra inserta en un mundo global, donde uno de los valores más demandados por la sociedad es el acceso a la tecnología.

La Sociedad de la cual depende la biblioteca es conocida como la sociedad de la información y el conocimiento, porque reconoce que para alcanzar y mantener un óptimo nivel de desarrollo se debe tener acceso a la información, que, a su vez, permita elaborar el conocimiento que nos da la posibilidad de tomar decisiones y actuar en un mundo en que el conocimiento es la riqueza más estratégica con la que alguno pueda contar.

### **3. Características de la biblioteca como Sistema Abierto**

El ambiente externo puede influenciar de dos formas: por un lado ofrece oportunidades, y por otro, presenta amenazas o restricciones que limitan su accionar. Funciona en un ambiente cambiante o incierto. Es afectada por las condiciones imperantes e

interactúa con diferentes elementos del entorno. Depende de aquellos elementos que le brindan apoyo (Departamentos Académicos o Administrativos).

Las bibliotecas pueden adquirir poder sobre elementos del entorno en la medida que sean capaces de satisfacer necesidades de esos elementos.

El ambiente externo puede dividirse en: **Ambiente General**, que consiste en los aspectos demográficos, sociales, políticos y tecnológicos que componen la estructura de la comunidad en el sentido más amplio. **Ambiente Específico**, que incluye a todos aquellos elementos que son relevantes al establecimiento de la misión, metas y objetivos de la biblioteca (usuarios reales y potenciales, alumnos, profesores, **investigadores**; autoridades de la institución, editoriales y librerías, etc.).

#### 4. Niveles Jerárquicos

Se pueden establecer los siguientes niveles:

<b>Dirección</b>	<b>Niveles Medios</b>	<b>Nivel de supervisión</b>	<b>Nivel Operativo</b>	<b>Nivel de Gestión</b>
Organizar, administrar y dirigir.	Jefes de Departamento	Ejecución de las tareas	Operaciones cotidianas	Planeamiento estratégico

Si hacemos una comparación con los componentes de la organización establecidos en la visión de Mintzberg podemos señalar los siguientes:

**Cúspide estratégica:** Trata de responder a las necesidades de la Dirección, mira más al futuro y a la actividad total que a las partes que la componen.

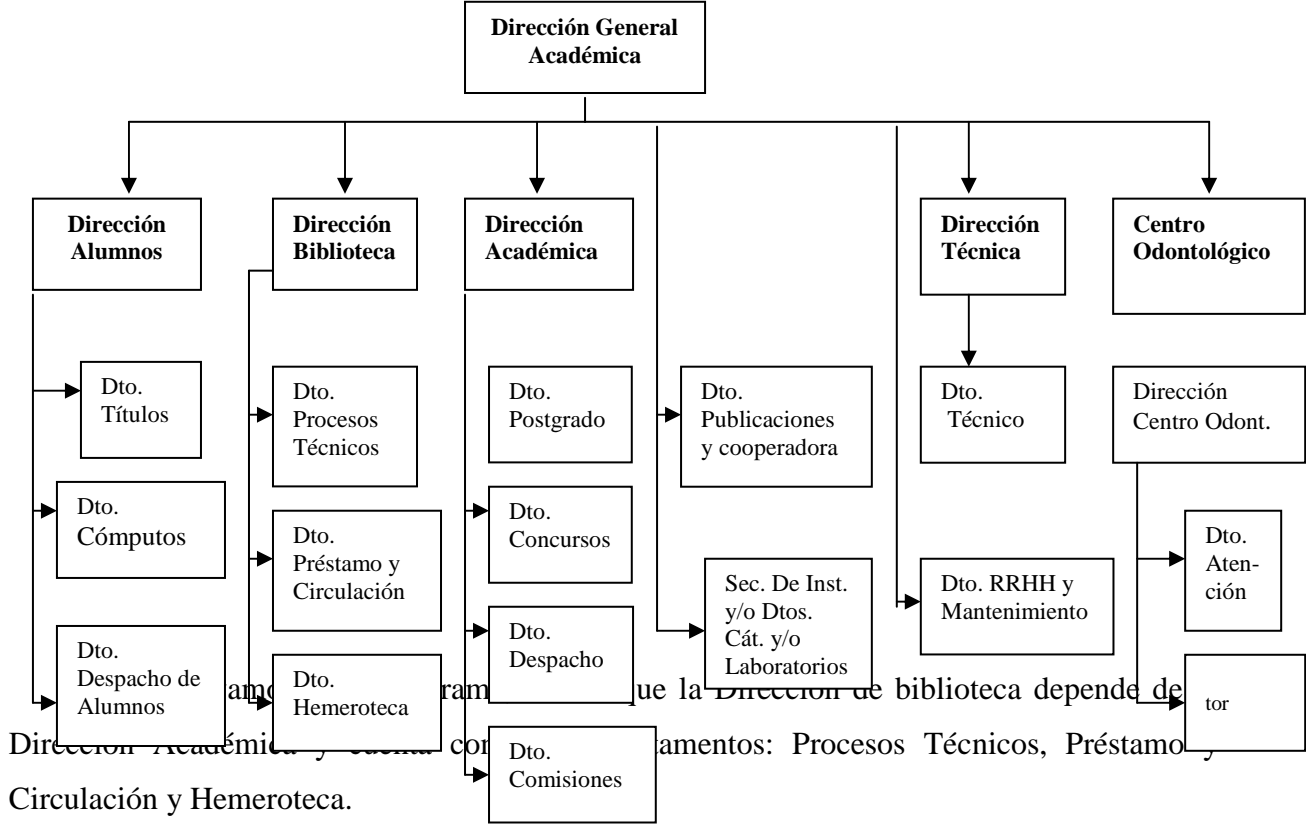
**Línea Media:** se ocupan del control anticipado al elaborar políticas y procedimientos de operaciones de sus departamentos.

**Nivel Operativo:** operaciones cotidianas que responden a los requerimientos de cada departamento.

**Staff de Apoyo:** actividades de servicio que se realizan en la biblioteca para mantener el orden y limpieza de estanterías, salón, libros, etc.

**Tecnoestructura:** cuenta con profesional especializado en el área de informática.

#### 5. Organigrama de la Dirección General Académica de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Tucumán (FOUNT)



<b>Procesos Técnicos</b>	<b>Hemeroteca</b>	<b>Préstamo y Circulación</b>
- Revisión e inventariado de libros, monografías, tesis. - Sellado - Clasificación y catalogación. - Carga en la base de datos. - Colocación de cintas de seguridad. - Colocación códigos de barra y forro. - Fichas de catalogación (por título y autor) - Bolsillos y fichas p/préstamos.	- Sellado y fichado de publicaciones periódicas. - Carga en la Base de datos. - Control de publicaciones adquiridas por compra, canje, donación. - Colocación código de barra. - Ficha Kardex. - Scaneo de portadas. - Canje de publicaciones con revista FOUNT. - Etiquetas destinatario y rtte. - Ubicación en revisteros y estantes. - Préstamo para fotocopias.	- Préstamos internos y externos. - Control de morosos. - Reubicar obras - Ingreso de socios nuevos. - Scaneo de fotos p/base de datos de usuarios.

Esta biblioteca cuenta además con la sala de la Biblioteca Virtual, que no figura en el organigrama, pero forma parte de la misma.

Esta biblioteca dispone de:

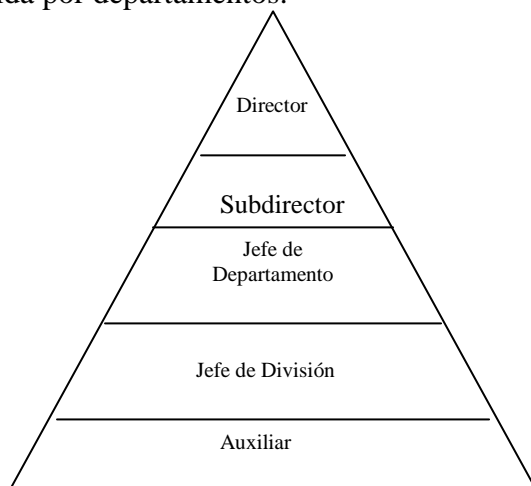
- PC en cubículos de estudio individuales conectadas a Internet.
- Lectograbadoras, scanner, web cam.
- Consulta de base de datos.



- Acceso a biblioteca electrónica de la SECYT.
- Asesoramiento a los usuarios, digitalización de material, fotografías, textos.
- Diseño producción e implementación de proyectos para aplicaciones multimedia.
- Búsqueda bibliográfica en bases de datos científicas especializadas, tesauros y OPAC.
- Capacitación de usuarios en estrategias de búsquedas mediante cursos en conjunto con la Biblioteca Central UNT, destinados a la comunidad Universitaria.

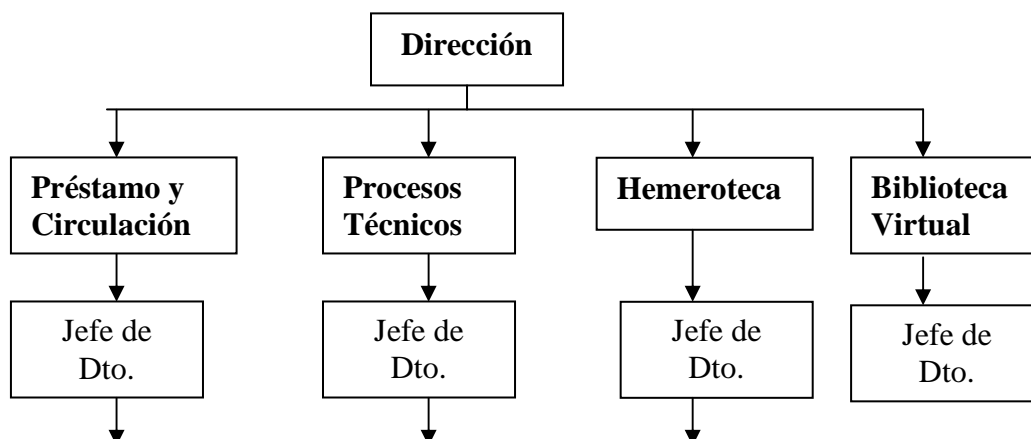
## 6. Estructura de la Biblioteca de FOUNT

El personal de la biblioteca deberá estructurarse y organizarse de manera eficaz y económica. La estructura de la biblioteca deberá ser por funciones, la jerarquía de responsabilidad definida por departamentos.

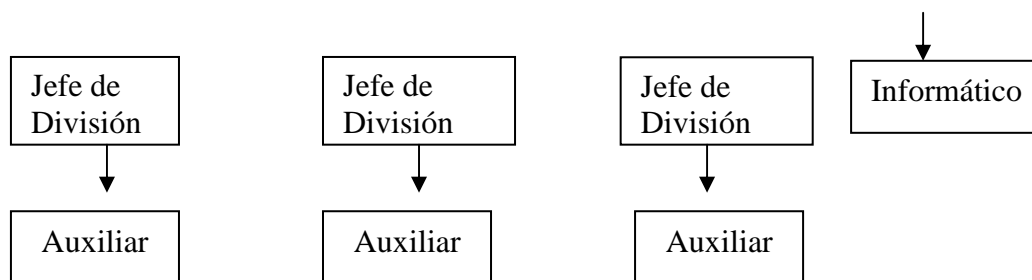


La biblioteca debería estar dividida en los siguientes departamentos: Préstamo y Circulación, Procesos Técnicos, Hemeroteca y Biblioteca Virtual. Cada uno de estos departamentos deberá contar con un jefe por área y con ayudantes para operaciones de rutina y administrativo.

En base a lo estudiado para la realización de este trabajo, sugerimos un cambio en la estructura de la biblioteca, para ello proponemos que el organigrama quede de la siguiente manera:







## 7. Análisis de la investigación

Para llevar adelante esta investigación, utilizamos como diseño metodológico la Observación directa e indirecta y la Entrevista a las cinco personas que trabajan actualmente en la biblioteca.

Obtuvimos los siguientes resultados:

**Observaciones al Sr. M:** trabaja desde hace 20 años, tiene el cargo de Jefe de Procesos Técnicos, del cual no se ocupa dado que desde el año 2001 es el encargado de la Biblioteca Virtual, donde realiza tareas relacionadas con el área de informática específicamente. Es el único con el cargo de Jefe de Departamento.

Él mismo manifiesta en la **entrevista** realizada que sus tareas son las de: “mantenimiento y control del sistema integral de biblioteca”, “búsqueda de material bibliográfico por Internet”, “mantenimiento web de OPAC” y “cursos de capacitación” entre otras.

Asimismo considera que “no hay división de trabajo, ni un responsable por área”. Cree que la departamentalización de la biblioteca “sería un recurso óptimo”.

**Observaciones a la Srta. Y:** Trabaja en el turno tarde y es la más antigua (30 años). Si bien desde hace un año esta a cargo de la biblioteca, aún no fue designada en el cargo de Directora. Continúa realizando sus tareas habituales como las del servicio de atención al usuario. No conoce el manejo del sistema de automatización (Pérgamo).

En la **entrevista** que se le llevó a cabo, seleccionó como sector donde presta servicio: Préstamo y Circulación, Procesos Técnicos, Hemeroteca y Dirección. Esto muestra claramente que no tiene funciones específicas y que no hay división de trabajo.

Sobre la Departamentalización opina que “es conveniente”, al igual que las condiciones de trabajo “si afectan el clima laboral”.

**Observaciones a la Sra. P:** Trabaja en el turno tarde desde hace 10 años y ocupa el cargo de Jefa de supervisión. Realiza tareas auxiliares como atención al público e inventariado de libros.

**Entrevista:** Manifiesta que trabaja en los sectores de Préstamo y Circulación y Hemeroteca. Una vez más vemos la falta de división de trabajo y la necesidad de funciones para la realización de tareas. “No tiene personal a cargo”. Con respecto a la Departamentalización, opina que “la división de trabajo facilita la rapidez siempre y cuando sea integrada”. Encuentra problemas en su quehacer diario como “adelantos en la PC y en procesos técnicos, que no conoce todavía”.

**Observaciones a la Sra. L:** Al igual que la Sra. P ocupa el cargo de supervisión y se encuentra en el mismo turno (tarde). También trabaja en el servicio de atención al público, realiza tareas de procesos técnicos y hemeroteca (sobrecarga de trabajo). No tiene asignación de funciones y hace lo que se le pide.

**Entrevista:** Considera que trabaja en los sectores de Préstamo y Circulación, Procesos técnicos y hemeroteca. “No tienen personal a cargo”. En cuanto al sistema informático conoce “algunas funciones”. Sobre la departamentalización dice que “es necesario e importante”. Cuando se le preguntó sobre el clima laboral manifestó que las condiciones actuales “si afectan” y opina que “si cada uno estaría en tareas específicas sería más cómodo”.

**Observaciones a la Sra. C:** trabaja hace 6 años y es la única del turno mañana. Se ocupa de la atención al público, también realiza tareas internas como: ingreso de socios nuevos, escaneo de fotos y portadas para la base de datos, ingreso de publicaciones seriadas. Debe dejar de lado las tareas internas, para atender a los usuarios. Una vez más vemos la sobrecarga de trabajo.

**Entrevista:** trabaja en tres sectores Procesos técnicos, Préstamo y Circulación y Hemeroteca. Considera ser la “encargada del turno mañana” y cree que la departamentalización es “necesaria para mejorar el servicio bibliotecario y el clima laboral”.

Como vemos tanto en las observaciones como en las entrevistas realizadas queda de manifiesto el problema planteado al inicio de este de trabajo, que tienen que ver con la necesidad de que la biblioteca sea departamentalizada. Para lo cual habíamos sugerido anteriormente un cambio en la estructura organizativa.

También creemos necesario la implementación de un Manual de Funciones, así cada empleado cumpla con las tareas correspondientes de acuerdo al cargo. Esto ayudará a mejorar el Clima laboral y a evitar la sobrecarga de trabajo.

Para que esto se cumpla, proponemos el siguiente Manual de funciones para la biblioteca:

## **DIRECCION**

### **Misión:**

Fijar los objetivos de la biblioteca, establecer políticas y normas tendientes a cumplir con la comunidad universitaria.

Organizar, administrar y dirigir los servicios bibliotecarios, con el fin de permitir a los usuarios un fácil acceso a la información bibliográfica.

### **Funciones:**

Formular y aplicar orientaciones, reglas y disposiciones con el fin de asegurar el más completo uso de la biblioteca por parte de los estudiantes, profesores, investigadores y miembros de la comunidad universitaria.

Mantener relaciones de trabajo con las autoridades de la Universidad (Rector, Decano y otros funcionarios)

Seleccionar un equipo de trabajo formado por empleados administrativos, técnicos y subalternos.

Recomendar ante el Decano sobre cualquier asunto que tuviera relación con el estado legal, ascenso cambio de empleo o despido del personal de biblioteca.

Hacerse responsable de los recursos con los que cuenta la biblioteca.

Representar a la biblioteca ante todo tipo de usuarios.

Preparar y hacer el presupuesto anual para cubrir con las necesidades de la biblioteca.

Supervisar los distintos departamentos técnicos de la biblioteca.

Ser el responsable de todo lo relacionado con el edificio y el equipamiento general.

Compilación de estadísticas para confección de memoria anual, para su posterior entrega a las autoridades competentes.

## **SUB DIRECCION**

### **Misión:**

Colaborar con la Dirección para que se cumplan con los objetivos de la biblioteca.

Atención de consultas y orientación en la búsqueda de información y material.

### **Funciones:**

Reemplaza al Director en caso de ausencia.

Estar al tanto con los planes de estudio vigentes.

Requerir las bibliografías a las distintas Cátedras

Colaborar con organismos y Centros de Documentación cuya reciprocidad sea importante.

## **JEFE DE PROCESOS TÉCNICOS**

### **Misión:**

Organizar y desarrollar el tratamiento del material bibliográfico que ingresa

Compilación de los catálogos.

Supervisar la confección y actualización del Registro de Inventario.

Asistir a la Dirección en la concreción del plan de adquisiciones.

### **Funciones:**

Supervisar las actividades del Departamento.

Catalogar y clasificar, según las normas vigentes, el material de mayor complejidad.

Revisar las actividades de catalogación y recatalogación.

Confeccionar signatura topográfica, revisar las clasificaciones y preparar los índices para el catálogo sistemático.

Disponer y supervisar la intercalación de las fichas catalogadas, corregir irregularidades, disponer depuraciones y rectificaciones.

Colaborar en la preselección del material bibliográfico y tareas de adquisición.

Controlar el ingreso del material bibliográfico a la base de datos.

Planificar las rutinas de trabajo para la recepción del material.

Supervisar el movimiento de alta y baja del material bibliográfico.

Optimizar su capacitación técnica a través de entrenamiento en servicio.

Supervisar las estadísticas del departamento, resumirlas y confeccionar la memoria anual.

Concretar la incorporación del material que ingresa por compra o donación.

Verificar las facturas de compra con el material solicitado.

Se supervisa el control de la paginación y el estampado de los sellos de propiedad.

Concretar las bajas indicadas, archivar las copias de las planillas y enviar los duplicados al encargado de bienes del estado.

## **AUXILIAR TECNICO**

Encargado de la preparación técnica del material bibliográfico que ingresa (revisación física sellado y registro).

Catalogación del material de poca complejidad.

Ingreso del material a la base de datos.

Confección de los juegos de fichas, sobres y marbetes para préstamo.

Preparar la planilla para el Departamento de Préstamo y Circulación, donde consta el material que envía el Departamento de Procesos Técnicos para ser colocados en los estantes.

### **JEFE DE HEMEROTECA**

#### **Misión:**

Supervisar, organizar y controlar las publicaciones periódicas.

Supervisar la confección y actualización de las fichas kárdex.

Supervisar, controlar y mantener el canje de publicaciones con diferentes entidades.

Asistir a la dirección en la concreción del plan de adquisiciones.

#### **Funciones:**

Supervisar las actividades del Departamento.

Controlar la procedencia de las publicaciones periódicas (compra, donación o canje).

Confeccionar, revisar y actualizar las fichas kárdex.

Supervisar el estampado de los sellos de procedencia.

Planificar las rutinas de trabajo para la recepción de las publicaciones.

Colaborar en las tareas de preselección y adquisición.

Confeccionar y el listado para el canje de publicaciones y etiquetas correspondientes.

Encargado del mantenimiento del canje de publicaciones.

Supervisar el ingreso de las publicaciones en la base de datos.

### **AUXILIAR DE HEMEROTECA**

Encargado de la preparación de las publicaciones, sellado e ingreso en la base de datos.

Registro de las fichas kárdex (título, institución responsable, dirección, modo de adquisición, periodicidad, ISSN, número de volúmenes y ejemplares).

Escaneo de portadas.

Preparación de la revista FOUNT, para enviar a distintas instituciones (canje).

Ubicación en revisteros y estantes correspondientes.

Préstamos internos o para fotocopiar.

### **JEFE DE PRÉSTAMO Y CIRULACIÓN**

#### **Misión:**

Entender en todo lo relativo al movimiento de préstamo y devolución del material bibliográfico.

Atención eficiente a los usuarios.

**Funciones:**

Controlar el funcionamiento de la sala de lectura.

Responsabilizarse de las tareas que se cumplen en el mostrador de Préstamo y en el turno de atención.

Reubicar las obras.

Verificar la entidad de los usuarios, revisar libretas y actualizar.

Hacer cumplir con las disposiciones del Reglamento, y divulgar entre los usuarios.

Asesorar a los usuarios sobre necesidades bibliográficas, orientarlos en la búsqueda y en el uso de los catálogos.

Controlar que todos los movimientos se realicen a través de la base de datos.

Llevar estadísticas diarias con los movimientos de préstamos internos y externos.

Verificar los certificados de libre deuda que se presenten.

Realizar un control de morosos diario.

**AUXILIAR DE PRÉSTAMO**

Reforzar la labor de préstamo y recepción del material bibliográfico en circulación.

Llenar planillas de préstamo interno, verificando los datos bibliográficos y la entidad de los usuarios.

Recibir el material devuelto y dar de baja en el sistema.

Reubicar las obras en el estante correspondiente.

Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de préstamo.

Llevar estadísticas diarias de las actividades realizadas y elevarlas al Jefe de Departamento.

**BIBLIOTECA VIRTUAL**

**Misión:**

Supervisar, monitorear y dar el soporte correspondiente para el normal funcionamiento de todos los equipos y el software de Biblioteca y de Biblioteca Virtual.

**Funciones:**

Asesoramiento a los usuarios en la búsqueda bibliográfica a través de la web.

Proveer servicios de información en Internet.

Capacitación de usuarios en estrategias de búsqueda.

Brindar asesoramiento a los usuarios, digitalización de materiales, fotografías y textos.

Llevar a cabo tareas de Diseño, producción e implementación de proyectos para aplicaciones multimedia.

Permitir el acceso a la Biblioteca electrónica de la SECYT.

## **8. Conclusiones**

Si tomamos en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, vemos que salta a la vista el problema planteado al iniciar este trabajo, que tienen que ver con la necesidad de que la Biblioteca de la Facultad de Odontología sea Departamentalizada.

Guiados por los aportes de la Organización y Estructura Institucional para el desarrollo de este trabajo, consideramos que es necesario un Cambio, para tener una biblioteca Organizada. Que permitirá brindar un mejor servicio, donde los empleados podrán desarrollar sus funciones de manera eficiente.

Para ello hacemos la siguiente propuesta:

- Cambiar la estructura organizativa, como planteamos en el desarrollo de este trabajo.
- Que haya división de trabajo y no se sobrecarguen las tareas.
- Que cada sector de la biblioteca cuente con un responsable idóneo.
- Capacitación permanente del personal para tareas técnicas.
- Cumplir con el manual de funciones presentado.
- Que la Dirección cumpla con las funciones de coordinación.

## **9. Bibliografía**

Gilli, Juan José (2000). *“Diseño y Efectividad Organizacional”*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Kast, F; Rosenzweig, J. (1988) *“Administración de las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias”*. Mc Graw Hill, México.

Koontz, H. y Weihrich; H. (2004): *“Administración. Una perspectiva global”*. Mc Graw Hill, México.

Ramos Simón, Luis Fernando (1995): *“Dirección, Administración y Marketing de Empresas e Instituciones Documentales”*. Editorial Síntesis, España

Rummler G.; Brache A (1995). *“Como mejorar el procedimiento en la Empresa”*. Ediciones Deusto, España.

Stoner, J; Freeman, E; Gilbert, D. (1996): *“Administración”*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.