

## GUÍA DE LIDERAZGO DE LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

### Índice

- 1.- Introducción
  - 2.- Principios y referencias
  - 3.- Objetivos
  - 4.- Quiénes son los líderes
  - 5.- Normas de conducta aplicables a los líderes de la Biblioteca
  - 6.- Competencias y habilidades de los líderes de la BUAH
  - 7.- Liderazgo de excelencia
  - 8.- Mecanismos del liderazgo en los distintos niveles de la organización
  - 9.- Formación en liderazgo
  - 10.- Sistema de evaluación
  - 11.- Mantenimiento y mejora
- Contacto  
Bibliografía

### 1. Introducción

La Biblioteca de la Universidad de Alcalá (BUAH), desde el año 2009, tiene una consolidada experiencia en evaluarse y ser reconocida por la excelencia en su gestión, aplicando los principios de excelencia del modelo EFQM. Modelo que basa su actividad en valores compartidos, valora el trabajo en equipo, permite anticiparse a los cambios y trabaja para lograr una mejora continua.

La concepción de liderazgo implica, saber lo que se quiere y trabajar en equipo; no tener miedo a los riesgos y poner pasión en los nuevos retos; ser leal y sincero; conocer las debilidades y fortalezas; servir de inspiración y ayudar a las personas a desplegar su verdadero potencial, aunando esfuerzos y voluntades para lograr un objetivo común.

### 2. Principios y referencias

El modelo de liderazgo de la Biblioteca responde y es coherente con los principios y la estrategia de la Universidad de Alcalá.

La misión, visión y valores de la Biblioteca se recogen en su Plan Estratégico 2018-22 y están alineados en la estrategia de la Universidad.

### *Misión*

La Biblioteca tiene como misión facilitar la conservación, el acceso y la difusión de los recursos de información, al mismo tiempo que colabora en los procesos de creación, transmisión y gestión del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos contenidos en el plan estratégico y en la programación plurianual de la Universidad ([art. 215 de los Estatutos de la UAH](#)), y ofrecer servicios excelentes para el aprendizaje, la docencia, la investigación y la innovación, facilitando la generación, gestión y transmisión de conocimiento contribuyendo en la consecución de la estrategia de la Universidad.

### *Visión*

Ser un servicio excelente, sostenible e innovador que responda a las expectativas de los grupos de interés en un entorno de evolución constante: espacios, tecnología, alianzas, gestión de información y servicios.

### *Valores*

- Colaboración y participación
- Confianza en los demás y autoconfianza
- Prudencia y discreción
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Dinamismo, control emocional y capacidad de conciliación
- Formación continua
- Profesionalidad
- Transparencia
- Iniciativa, innovación y creatividad
- Responsabilidad
- Proactividad
- Compromiso con la Universidad de Alcalá
- Orientación a las necesidades de los usuarios
- Excelencia

### 3. Objetivos:

- Definir el modelo de liderazgo de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá.
- Normalizar los estándares de actuación de las personas que asumen tareas propias de líder.

- Exponer cómo las prácticas y acciones de la Biblioteca pretenden responder a una gestión de Excelencia.
- Medir y evaluar los distintos ámbitos del modelo de Liderazgo para seguir mejorando.

#### 4. Quiénes son los líderes

El modelo de liderazgo de la BUAH es un modelo participativo que busca el consenso en la toma de decisiones, ejercido por:

- Equipo directivo: Dirección y dos Subdirecciones.
- Comisión Técnica: formado por el equipo directivo, las/os Jefas/es de Biblioteca y los Servicios Centrales.

Se fomenta y extiende el concepto de liderazgo y el autoliderazgo cuando es ejercido por todas aquellas personas que trabajan en la Biblioteca, en virtud del su compromiso con el Servicio, sobre todo, si coordinan grupos de trabajo o proyectos de la Biblioteca, siendo referencia para otros miembros, potenciando el liderazgo informal y valorando la inteligencia colectiva extendiéndose a:

- Coordinadores de grupos de trabajo y de proyectos.
- Miembros de grupos de trabajo tanto en la UAH, multidisciplinares con otros servicios o miembros de la UAH, como fruto de la participación en organizaciones, como el consorcio Madroño o Rebiun, u otras instituciones nacionales o internacionales (si fuese el caso), incluso con la sociedad (Laboratorios Ciudadanos).

#### 5. Normas de conducta aplicables a los líderes de la Biblioteca

Los líderes deben fundamentar su toma de decisiones, servicios y relaciones con los usuarios, y la posible resolución de conflictos, teniendo en cuenta: la Carta de Servicios de la Biblioteca, el Reglamento y demás normativa de la Biblioteca, su Plan Estratégico en vigor, el Plan de Gestión anual, y demás normativa aplicable tanto de la Universidad de Alcalá, de la Comunidad de Madrid, Nacional e Internacional.

#### 6. Competencias y habilidades de los líderes de la BUAH, como conocedores en profundidad de la Biblioteca tienen que ser capaces de:

- Comunicar y escuchar. Practicando la escucha activa.
- Ser dinámico, tener control emocional y capacidad de conciliación.
- Ser un ejemplo de los valores, principios éticos y cumplir las normas de conducta.
- Promover la empatía y actuar en la resolución de conflictos.
- Identificar y desarrollar las competencias de su personal en función de las necesidades de éstos, de la Biblioteca y de Universidad de Alcalá.
- Gestionar con agilidad.

- Desarrollar una cultura participativa, de colaboración, de trabajo en equipo y toma de decisiones.
- Ser flexible y adaptarse al cambio.
- Medir lo que se hace.
- Estar siempre en constante formación.
- Asumir riesgos y no tener miedo al fracaso.
- Compartir y comunicar sus conocimientos.
- Desarrollar una cultura de estratégica, de calidad, de responsabilidad ante los objetivos, planes, indicadores y resultados de la BUAH.
- Promover la iniciativa, la creatividad y la innovación en su ámbito de actuación, y tener visión de futuro.
- Conocer, comprender, estudiar y analizar las necesidades de los usuarios.
- Demostrar y crear sensibilidad ante las responsabilidades sociales, ambientales y la diversidad.
- Representar a la Biblioteca y a la Institución frente a terceros.

## 7. Liderazgo de excelencia

Modelo de liderazgo siguiendo los fundamentos del concepto de excelencia EFQM.

- Liderazgo orientado a añadir valor a los clientes-usuarios.  
Carta de servicios. Estudio de satisfacción de usuarios. Encuestas diversas sobre proyectos, mejoras o servicios concretos.
- Crear un futuro sostenible.  
Plan presupuestario. Alianzas y colaboraciones. Formación de usuarios. Medidas en favor del medio ambiente.
- Desarrollar la capacidad de la organización.  
Plan tecnológico, Plan de infraestructuras.
- Aprovechar la creatividad y la innovación.  
Grupos de trabajo. Convocatoria anual de nuevas ideas.
- Liderar con visión e integridad.  
Alineada con los Planes estratégicos de la Universidad. Plan Estratégico del Servicio de Biblioteca. Además, la Biblioteca está alineada con el "Código Ético General de la Universidad de Alcalá" y el Plan antifraude.
- Gestionar con agilidad.  
Carta de servicios, planes de gestión anuales, acciones de los grupos de trabajo planificadas en calendario.
- Alcanzar el éxito mediante el talento.  
Plan de formación y propuestas del personal para su planificación. Convocatoria anual y escucha activa de nuevas ideas.
- Mantener resultados sobresalientes.

Mecanismos para evaluar el cumplimiento de los indicadores. Encuesta de clima laboral, Memoria EFQM.

- Orientado a la docencia y a la investigación.  
Formación y actualización constante de los profesionales para dar el mejor apoyo al aprendizaje, docencia y la investigación.
- Proyectado a la sociedad.  
Laboratorios ciudadanos, sostenibilidad, ciencia abierta - acceso abierto (repositorios e\_Buah y e-CienciaDatos). Convenios con otros centros e instituciones.

## 8. Mecanismos del liderazgo en los distintos niveles de la organización

Los líderes de la Biblioteca participan en:

Órganos colegiados	Composición	Nº de reuniones	Competencias
Comisión de Biblioteca	Preside: Vicerrector de Investigación y Transferencia Composición:	2 al año	
Equipo directivo	Preside: Director/as de la Biblioteca Participan: Subdirector/as de la Biblioteca		Información y apoyo a la Dirección en la toma de decisiones.
Comisión Técnica	Preside: Director/a de la Biblioteca Participan: Jefas/es de Bibliotecas y de los Servicios Centrales	Periodicidad variable. Al menos cada dos meses.	Información, apoyo, consulta y asesoramiento a la Dirección en los ámbitos técnicos y de gestión de las Bibliotecas.
Reuniones de Jefes/as Biblioteca con Subdirecciones	Preside: Sudirector/a de Biblioteca Participan: Jefes/as de Biblioteca y/o Servicios centrales	Periodicidad variable	Informar al equipo, puesta al día de los objetivos, exposición de problemas, necesidades y sugerencias, seguimiento de proyectos y funcionamiento de los servicios implicados.
Reuniones de los GT / de mejora / Proyectos	Preside: Coordinador del GT-mejora. Participan: los miembros del GT-mejora. Usualmente pertenecientes a distintas áreas y niveles.	Las que establezca el Grupo de Trabajo	Recoger información, estudiar, analizar y proponer cambios, mejoras, implementar nuevos proyectos/ideas/objetivos, etc.
Reuniones del equipo directivo y mandos intermedios	Preside: Dirección de la Biblioteca. Participan: Integrantes de la Comisión Técnica.	Una a la semana	Feedback entre la dirección y el resto de responsables para trasladar novedades, incidencias e información de interés para el servicio.
Reuniones semanales de la Dirección con Gerencia	Preside: Gerencia. Participan: Jefes de servicio de la UAH y otros y otras responsables de área de la UAH.	Una vez a la semana	Compartir información y tomar decisiones en beneficio de la UAH y sus Servicios.

## 9. Formación en liderazgo

Mediante acciones y formación específica en habilidades para el liderazgo, como: comunicación asertiva, resolución de problemas, inteligencia emocional, respeto,

valoración de logros, delegación, confianza en el equipo, comunicación eficaz, motivación, gestión de equipos, técnicas de escucha, gestión del tiempo, habilidades del liderazgo, coaching, análisis y toma de decisiones, etc.

## 10. Sistema de evaluación

La BUAH cuenta con un conjunto de indicadores y resultados que se utilizan para evaluar el Modelo de Liderazgo:

- Liderazgo orientado al equipo humano
  - Clima laboral (encuesta de clima laboral).
  - Trabajo en equipo (Grupos de Trabajo en la Biblioteca).
  - Creatividad (presentación y elección de ideas a incorporar en la Biblioteca).
  - Reconocimiento público y privado.
  - Formación.
- Liderazgo orientado a los clientes-usuarios
  - Atención (resolución de preguntas de los usuarios, quejas y sugerencias).
  - Transparencia (información en la web de la Biblioteca).
  - Compromisos, acuerdos, convenios.
  - Satisfacción (estudio de satisfacción de usuarios, encuestas puntuales sobre servicios o herramientas nuevas).
  - Reuniones del equipo de Biblioteca, Consejo de Estudiantes y Delegaciones de alumnos.
- Liderazgo orientado a la gestión, organización e innovación
  - Gestión (Planes anuales de Gestión).
  - Compromisos institucionales.
  - Transferencia de conocimiento.
- Liderazgo orientado a la sociedad
  - Proyección cultural (exposiciones, etc.).
  - Sostenibilidad (participación en la política de la Universidad).
  - Alineación con la política ambiental de la Universidad.
  - Participación con el mundo circundante (a través de las transformaciones de tecnología digital + innovación dando prioridad a la sostenibilidad medioambiental – cambio climático -, económica y social – aumento del precio de los recursos manteniendo o elevando la calidad del servicio).  
Creando compromiso y fomentando la participación ciudadana (Laboratorio ciudadano).
- Indicadores de rendimiento
  - Indicadores del Plan Estratégico.
  - Cumplimiento de la Carta de Servicios.
  - Resultado de las evaluaciones EFQM.
  - Procesos clave y de apoyo

- CMI
- Indicadores de percepción
  - Encuesta de clima laboral.
  - Evaluación de actividades de formación.
  - Estudio de satisfacción de usuarios.
  - Cuestionarios de FU
  - Encuestas diversas.

## 11. Mantenimiento y mejora

Se mide de acuerdo a la periodización de las herramientas de medición utilizadas para cada indicador.

Se adapta a los cambios y acciones de mejora que se van produciendo en el sistema de gestión y estrategia de la BUAH y en los documentos estratégicos de la UAH.

## Contacto

Dirección  
 Biblioteca de la Universidad de Alcalá  
 Dirección: Antiguo convento de Trinitarios Descalzos  
 C/ Trinidad, nº 1  
 28802. Alcalá de Henares (Madrid)  
 Teléfono: 91 885 5297  
 Correo [biblioteca@uah.es](mailto:biblioteca@uah.es)  
 Web <https://biblioteca.uah.es/>

## Bibliografía

European Foundtion for Quality Management – EFQM. Modelo EFQM.  
<https://efqm.org/es/the-efqm-model/>

Guía de liderazgo de la Biblioteca de la Universitaria de Granada. (2018).  
[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/90073/2018\\_ugr\\_guia\\_del\\_liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/90073/2018_ugr_guia_del_liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guía de liderazgo de la BUS (2016). Biblioteca de la Universidad de Sevilla.  
[https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/guia\\_liderazgo\\_bus.pdf](https://bib.us.es/sites/bib3.us.es/files/guia_liderazgo_bus.pdf)

Marquina, Julián (2015). El liderazgo del bibliotecario se expande desde dentro hacia fuera de la biblioteca. *Blog "Julian Marquina"*. <https://www.julianmarquina.es/el-liderazgo-del-bibliotecario-se-expande-desde-dentro-hacia-fuera-de-la-biblioteca/>

Memoria EFQM [de solicitud del Sello de Excelencia Europea 500+] (2019). Biblioteca Universidad de Alcalá. [https://biblioteca.uah.es/export/sites/biblioteca/galleries/Galeria-Documentos-Calidad/MEMORIA\\_EFQM\\_BUAH\\_2019.pdf](https://biblioteca.uah.es/export/sites/biblioteca/galleries/Galeria-Documentos-Calidad/MEMORIA_EFQM_BUAH_2019.pdf)