RAFAEL SANTOS LLANOS

ME ASCENDIERON A JEFE, ¿Y AHORA QUE HAGO?

APLICA A DESIGNACIONES EN ARCHIVOS Y BIBLIOTECAS



Pepeliche Editores Digitales

Rafael Santos Llanos

Me ascendieron a jefe, ¿y ahora que hago?

Aplica a designaciones en archivos y bibliotecas

Pepeliche Editores Digitales

© 2026 todos los derechos reservados

DEDICATORIA

A mi familia quienes me enseñaron a ser perseverante, resiliente y siempre reinventarme.

A Carlos Rojas, Paquita (Francisca Valero), Gaby Roldan, Pedro Funes y Ari Seiner. Quienes creyeron en mí y me dieron la oportunidad de ser jefe: su apoyo y confianza, fueron el impulso para asumir este reto con responsabilidad, compromiso y respeto, de quienes aprendí mucho a nivel de gestión de recursos, manejo de personal, mil gracias por encaminarme profesionalmente.

Agradecimiento especial a Alfonso Grados Bertorini, quien me inculcó conocimiento, por el apoyo protector en el trabajo y por el aliento para creer en mí para gerenciar proyectos (consultor).

Mención especial a Hernán, Martín, Carlos, Luis, Félix, Nick... ⚠ *y a los equipos que lideré, gracias por la confianza, la paciencia y el aprendizaje compartido. Liderarles ha sido un honor.*

INDICE

INTRODUCCIÓN.....5

Capítulo 1: Nadie me enseñó a dirigir personas 6
1.1 El salto para el que nadie te prepara 6
1.2 La creencia peligrosa de "si yo lo hago bien, todos lo harán" 7
1.3 Lo que se aprende en la práctica (y lo que se debe aprender antes) 8
1.4 El liderazgo no se impone: se construye 9
1.5 El archivo o biblioteca como equipo, más allá de las tareas 9
1.6 El primer paso: reconocer que gestionar y dirigir personas se aprende 10

Capítulo 2: Conocen la técnica, pero no la gestión 11
2.1 La técnica es una herramienta, la gestión es una responsabilidad 11
2.2 La gestión no es sinónimo de burocracia 12
2.3 El reto de pasar de "procesar" a "gestionar" 13
2.4 ¿Qué significa gestionar un archivo o biblioteca?..... 14
2.5 La gestión exige una visión más amplia 15
2.6 La gestión como lenguaje de la dirección..... 15
2.7 El liderazgo también es gestión 17
2.8 El camino hacia la gestión..... 17

Capítulo 3: La misión del archivo o biblioteca y tu propósito como jefe 18
3.1 La misión: algo más grande que tú 18
3.2 Tu propósito como jefe, ser el puente entre el pasado y el futuro 19
3.3 Reflexión motivacional, tu misión personal como jefe 19
3.4 El archivo o biblioteca como servicio: cambiar la percepción del área..... 20
3.5 Tu visión como jefe..... 21

Capítulo 4: Conocer al equipo: personas, no solo tareas 22
4.1 El equipo es tu mayor recurso (y tu mayor responsabilidad)..... 22
4.2 La clave: conocer a tu equipo más allá del rol 22
4.3 El primer paso: escuchar con intención 23
4.4 Las 3 preguntas que te harán conocer a tu equipo de verdad 24
4.5 Construir confianza es la base del liderazgo..... 24
4.6 Reconocer fortalezas, el liderazgo no es igualdad, es equidad..... 25
4.7 El equipo como familia, no en el sentido de "amistad", sino de apoyo..... 25
4.8 Ejercicio motivacional, conoce a tu equipo..... 26

Capítulo 5: El arte de organizar sin perder la humanidad 27
5.1 El lugar perfecto no existe, pero uno digno sí 27
5.2 La humanidad no es suavidad, es liderazgo inteligente 28
5.3 La organización como acto de respeto 28
5.4 La humanidad en las reglas, ¿cómo hacer que la disciplina no duela? 29
5.5 La cultura, valores que se viven, no se imponen 29
5.6 Ejercicio, organiza con humanidad 30

Capítulo 6: Delegar, tu equipo puede más de lo que imaginas 31
6.1 Delegar es un acto de confianza, no de abandono 31
6.2 El miedo que te impide delegar 32
6.3 El método de delegación que funciona 33
6.4 "Complejo de Gerente", delegar no significa desaparecer 34
6.5 Ejercicio motivacional, delega algo hoy 35

Capítulo 7: Digitalización, clasificación y recuperación: tu nueva realidad 36
7.1 La digitalización es transformar 36
7.2 Tu papel como jefe en la transformación digital 37
7.3 La clasificación digital, el mapa que guía todo 37

Capítulo 8: La comunicación que evita pérdidas y errores 39
8.1 La comunicación es el guardián del archivo o biblioteca 39
8.2 Comunicación con otras áreas 39
8.3 Decir "no" con respeto 40

Capítulo 9: Conflictos, cuando la orden choca con la realidad 41
9.1 El conflicto es inevitable y necesario 41
9.2 ¿Cómo manejar los conflictos? El conflicto como oportunidad, lo que te dice el conflicto 42

Capítulo 10: Retroalimentación: la herramienta que hace crecer al equipo ...46
10.1 Retroalimentación positiva: la energía que impulsa el trabajo 46
10.2 Retroalimentación de mejora: la oportunidad de crecer sin humillar 47
10.3 Cómo hacer que la retroalimentación sea bien recibida 47

Capítulo 11: Reuniones que sí sirven y no roban tiempo 49
11.1 La reunión: un recurso, no un hábito 49
11.2 La regla de oro: agenda clara y tiempo limitado 50

Capítulo 12: Manejo del estrés, la oficina también puede ser zona de calma .52
12.1 ¿Qué es el estrés? 52
12.2 Identifica tus detonantes de estrés 52
12.3 Técnicas simples para manejar el estrés 53
12.4 El estrés del equipo, cómo detectarlo y ayudar 54

Capítulo 13: El valor del archivo o biblioteca en la organización 56
13.1 El archivo o biblioteca no es un depósito: es un activo estratégico 56
13.2 La importancia en la toma de decisiones 56
13.3 El archivo o biblioteca y la legalidad, tu función es proteger la organización.57
13.4 El archivo o biblioteca y la transparencia, el motor de confianza 58
13.5 El ahorro de costos 59
13.6 El archivo o biblioteca como aliado de la innovación 60
13.7 Demostremos el valor de nuestra zona de trabajo 61

Capítulo 14: Liderar en tiempos de crisis 63
14.1 La crisis no es el problema: la reacción sí 63
14.2 El primer paso, tomar el control 64
14.3 El plan de acción en desastres: orden en medio del caos 64
14.4 El líder en crisis: el equilibrio entre firmeza y humanidad 67
14.5 La crisis como oportunidad: lo que puedes aprender 67

Capítulo 15: Tu legado como jefe 69
15.1 El legado no se construye con títulos, se construye con acciones 69
15.2 Tu legado es el crecimiento de tu equipo 70
15.3 Tu legado es la seguridad que ofreces en tiempos difíciles 71
15.4 Tu legado es la mejora continua 71

EPÍLOGO 73

BIBLIOGRAFÍA 76

INTRODUCCION

Este libro está enfocado en aquellos profesionales del manejo de información que sienten que nadie les ha enseñado a dirigir un archivo o biblioteca, que al pasar de especialista (auxiliar, asistente, analista), a ser ascendido a jefe, lo cual, no es solo un cambio de cargo, sino también, es un cambio de mentalidad.

Esta nueva posición profesional puede ser por concurso dentro de la misma entidad o por una convocatoria laboral externa realizada principalmente por empresas privadas.

En el escenario actual, los archivos y bibliotecas han dejado de ser un espacio silencioso dedicado únicamente a la custodia y consulta de información en documentos y libros. Hoy es un núcleo estratégico de información para la toma de decisiones y de memoria institucional, el rol del **profesional del manejo de información** también ha evolucionado, ya no basta con dominar las técnicas y tecnologías, ahora es imprescindible desarrollar competencias de liderazgo, habilidades blandas, gestión y visión organizacional.

El principal objetivo de este libro, es poder acompañar a los que se encuentran en esta transición o buscan ascender a la posición de jefe, en este punto crucial de su carrera profesional. Ascender no significa abandonar la esencia de la profesión, sino ampliarla, significa asumir responsabilidades, liderar equipos, dialogar con otras áreas, gestionar recursos y defender el valor del archivo o biblioteca en los niveles directivos de la institución.

En estas páginas, usted encontrará situaciones, reflexiones estratégicas y experiencias orientadas a fortalecer las habilidades necesarias para ejercer una jefatura con solvencia y proyección de futuro. Dirigir no es solo administrar documentos y libros, es conducir personas, procesos y decisiones; que impactan directamente en la organización y en la sociedad. El libro contiene casos reales de situaciones vividas y resolución de problemas.

Este libro es una invitación a dar ese paso con confianza, criterio y propósito.