

Reforma Organizativa y Estrategias de Gestión en las Bibliotecas Públicas

Reforma Organizativa

Nicola Campbell
Sue Sutherland

Gestión Estratégica

Kay Poustie

Fundación Bertelsmann



*Fundación
Bertelsmann*



Colección «Biblioteca y Gestión»

Fundación Bertelsmann

Red Internacional de Bibliotecas Públicas

TOMO 1

**Reforma organizativa y estrategias de gestión
en las bibliotecas públicas**

REFORMA ORGANIZATIVA

Nicola Campbell

Sue Sutherland

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Kay Poustie

Fundación Bertelsmann

Fundación Bertelsmann

Barcelona 1999

© 1997 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Responsable de la publicación: Bettina Windau

© 1999 Fundación Bertelsmann, España (para la edición en español)
Dirección de la colección «Biblioteca y Gestión»: M. Eulàlia Espinàs
Coordinación de la edición: José M^a González
Traducción: Celer Pawlowsky
Diseño y maquetación: Joana Muñoz
Fotografía: Ricard Marco · Miguel Angel Sayago · Archivo Fundación Bertelsmann
Fotolitos: Foinsa
Impresión: Grup3 S.A. Arts Gràfiques

D. L.: B-7.673-99
ISBN: 84-930934-0-8

Edita: Fundación Bertelsmann-España
Paseo de Gracia, 98. 08008 Barcelona
Telf.: 93 487 26 16
Fax: 93 487 85 64
Email: info@fundacionbertelsmann.es

ÍNDICE

Prólogo de la serie «Red Internacional de Bibliotecas Públicas»	9
REFORMA ORGANIZATIVA DE UNA BIBLIOTECA PÚBLICA: ESTUDIO DE UN CASO CONCRETO Nicola Campbell, Sue Sutherland	
Resumen	15
1 INTRODUCCIÓN	23
2 LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO PARA	25
LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS	
3 ESTUDIO DE UN CASO CONCRETO: LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE CANTERBURY	27
3.1 LA ORGANIZACIÓN	27
3.1.1 EL TAMAÑO	27
3.1.2 CULTURA ORGANIZATIVA	28
3.1.3 GRADO DE CONOCIMIENTO PÚBLICO (POSICIONAMIENTO DE MERCADO)	28
3.2 MOTIVOS DE LA REFORMA	28
3.2.1 FACTORES EXTERNOS	28
3.2.2 FACTORES INTERNOS	29
3.3 EL IMPULSO AL CAMBIO	30
3.3.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	30
3.4 IMPLEMENTACIÓN	31
3.4.1 LA NUEVA ESTRUCTURA	32
3.4.2 LA COMUNICACIÓN DURANTE EL PROCESO	33
3.4.3 INSTRUMENTOS DE LA REFORMA	33
3.5 CONTINUACIÓN DEL PROCESO	34

4. CONSECUENCIAS Y TRASFONDO CIENTÍFICO	35
4.1 MOTIVOS PARA INTRODUCIR UNA REFORMA	35
4.2 MODALIDADES DE CAMBIO	36
4.3 EL PROCESO DE REFORMA	37
4.4 CÓMO CONFIGURAR LA TRANSICIÓN	38
4.4.1 MODO DE IMPLEMENTACIÓN	38
4.4.2 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL Y DE GRUPOS DE EMPLEADOS	40
4.4.3 LA COMUNICACIÓN	41
4.4.4 EL FACTOR HUMANO	42
5. EXPERIENCIAS DE OTRA BIBLIOTECA	45
6. RESUMEN Y RECOMENDACIONES	47
6.1 RECOMENDACIONES	47
6.1.1 APLICACIONES DEL MODELO	50
Bibliografía	51
Las autoras	53

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Kay Poustie

Resumen	57
1 INTRODUCCIÓN	67
1.1 EL PAPEL DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA	67
1.2 EL ENTORNO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA	68
1.3 EL RETO	70
1.4 ¿POR QUÉ DEBE DISPONER UN GERENTE DE BIBLIOTECA DE UN MODELO DE ESTE TIPO?	71
1.5 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LAS BIBLIOTECAS	72
1.6 OBJETIVOS DESEADOS	72
2 PROCEDIMIENTO EMPLEADO	73

3 LAS BIBLIOTECAS	75
4 EL PAPEL DEL GERENTE DE LA BIBLIOTECA	77
5 ELEMENTOS DE «BUENA PRÁCTICA»:	79
UNA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	
6 MODELOS DE GESTIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO	81
AL USUARIO, EN LA BIBLIOGRAFÍA Y EN LA PRÁCTICA	81
6.1 EL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LA BIBLIOGRAFÍA	
6.2 EL MODELO DE GESTIÓN EN LA PRÁCTICA	81
6.3 ¿CUAL PODRÍA SER LA SOLUCIÓN MODÉLICA?	82
7 MODELO DE GESTIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO	85
8 ELEMENTOS DEL MODELO Y SU APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS	87
8.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES	87
8.1.1 CÓMO DESARROLLAR EL CONCEPTO DEL OBJETIVO DESEABLE	88
8.1.2 DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS (VISION STATEMENT)	89
8.1.3 DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	90
8.2 ESCALA DE VALORES	90
8.2.1 LA ESCALA DE VALORES EN LA PRÁCTICA	91
8.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN (MISSION STATEMENT)	91
DE UNA BIBLIOTECA	
8.3.1 LA MISSION STATEMENT EN LA PRÁCTICA	93
8.4 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES MARCO	94
8.4.1 EL ANÁLISIS SWOT	95
8.4.2 ENCUESTAS A LOS CLIENTES	95
8.4.3 EL ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES MARCO EN LA PRÁCTICA	96
8.5 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	97
8.5.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA	98
8.6 FORMULACIÓN DE FINES Y OBJETIVOS	98
8.6.1 PLANES DE ACTUACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	99
8.6.2 LA FORMULACIÓN DE FINES Y OBJETIVOS EN LA PRÁCTICA	100
8.7 EL PLAN ESTRATÉGICO COMO DOCUMENTO	100
8.8 CÓMO SUPERVISAR LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	
8.8.1 CÓMO SUPERVISAR LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA	102
8.9 FORMACIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO	102
8.9.1 LA FORMACIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO EN LA PRÁCTICA	103

9 RESULTADOS ENTÉRMINOS DE SERVICIO AL USUARIO	105
9.1 ACTUACIÓN A FAVOR DEL USUARIO	106
9.2 LA ACTUACIÓN A FAVOR DEL USUARIO EN LA PRÁCTICA	107
10 ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?	109
10.1 ¿QUÉ VENTAJAS OFRECE EL MODELO PROPUESTO?	109
10.2 ¿DÓNDE RESIDEN LOS POSIBLES PROBLEMAS?	110
10.3 FACTORES INDISPENSABLES PARA EL ÉXITO	112
11 CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS	113
Anexos	
1: planificación estratégica en la práctica: las bibliotecas.....	115
municipales de stirling	
2: ejemplos de mission statements en bibliotecas públicas	121
3: cómo desarrollar escalas de valores: un ejemplo	123
4: descripción de objetivos (vision statement)	125
Bibliografía	127
La autora	131

PRÓLOGO DE LA SERIE «RED INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS»

Las bibliotecas públicas deben responder en todo el mundo a retos similares: los usuarios esperan ofertas atractivas y un servicio que responda a las necesidades de su vida cotidiana, los políticos locales y las instituciones exigen un buen comportamiento económico, los empleados desean puestos de trabajo que les permitan desarrollar su iniciativa y les otorguen responsabilidad. Al mismo tiempo se observa un cambio fundamental en el mercado de los medios de comunicación: las necesidades de información y la postura de los ciudadanos frente a los medios para obtenerla, se modifican con rapidez antes nunca vista. Ante este trasfondo, las bibliotecas públicas tienen que revisar su tarea y sus objetivos, para poder reaccionar con celeridad y de la manera más económica posible a las condiciones cambiantes del entorno en que actúan.

Para los directivos y los empleados se deduce con toda evidencia que si las bibliotecas han de tener éxito en el futuro, será necesario adquirir nuevos y amplios conocimientos especiales, disponer de nuevas capacidades y competencias, en una sucesión cada vez más rápida y con una complejidad creciente. Asegurar este incremento permanente de los conocimientos junto a la rutina de cada día en el funcionamiento de la biblioteca, es responsabilidad de los directivos, y exige cada vez más ser capaz de «ver más allá del borde del plato», es decir, ser capaz de promover la implantación creativa de modelos que tal vez existan ya en otros lugares y estén dando buenos resultados.

En los países que disponen de bibliotecas públicas eficientes hay numerosas instituciones que trabajan en la búsqueda de este tipo de soluciones orientadas al futuro. Tanto en la bibliografía internacional del ramo como en la práctica de las bibliotecas eficientes, se constatan múltiples esfuerzos que permiten ahorrar rodeos costosos en tiempo y en medios financieros. Un intercambio intenso entre los especialistas a nivel internacional, y sobre todo el aprovechamiento de las ricas experiencias prácticas, proporcionará valiosos impulsos a todos los afectados.

Desde que inició sus actividades, la Fundación Bertelsmann realiza proyectos de este tipo entre bibliotecas públicas. Una de las tareas más importantes es desarrollar métodos de gestión de bibliotecas que tengan la mira puesta en el futuro. El objetivo es conseguir, mediante la orienta-

ción consecuente hacia las necesidades del usuario, el empleo eficaz de los recursos y formas modernas de dirección del personal, incrementar el potencial de eficiencia de las bibliotecas públicas. Siempre hemos dado una importancia fundamental en nuestro trabajo a la oportunidad de aprender de otros, trátense de bibliotecas o de empresas, incluso las que pertenecen a otras ramas muy diferentes. Pero no se trata de trasladar alguna que otra consigna rígida, irreflexiva y muchas veces de corta vida, sino de descubrir y verificar, mediante un diálogo crítico, las ideas que tienen futuro y los métodos que prometen éxito, y adaptarlas a las necesidades de las bibliotecas públicas con la intención de aplicarlas, ajustándolas a la situación concreta en cada caso y en cada lugar determinado. Lo mismo cabe decir de los sistemas desarrollados en ambientes culturales diferentes: también aquí encontraremos, independientemente del ambiente y el entorno social, un gran número de experiencias dignas de ser imitadas.

Para fomentar este intercambio de alcance internacional, la Fundación Bertelsmann de Alemania estableció en 1996 la red internacional de bibliotecas públicas. Los objetivos de esta red consisten en reunir el know how existente en todo el mundo, potenciar el debate entre los especialistas a nivel internacional, y desarrollar modelos relacionados con las actuales tareas centrales de la gestión de bibliotecas, y sobre todo fomentar la transferencia de experiencias prácticas. A diferencia de los proyectos tradicionales de investigación, la «red internacional de bibliotecas públicas» se distingue por estar intensamente ligada a la práctica. Unos gestores que actúan en la práctica desarrollan soluciones modélicas, orientadas al futuro, para otros especialistas que los aplicarán en la práctica.

Este sistema reticular se compone en la actualidad de un grupo de once directivos innovadores, que han trabajado con éxito en nueve países donde existen bibliotecas importantes. Junto a los EE.UU., Canadá, Gran Bretaña, Suecia, los Países Bajos, Francia y Alemania, figuran también Nueva Zelanda y Australia. Los miembros de este sistema reticular se distinguen por la gran eficacia en la gestión de sus bibliotecas y los correspondientes balances positivos y, además, disponen de posibilidades especiales para multiplicar estos éxitos en sus países de origen. Asimismo, el grupo ha sido compuesto de modo que la experiencia de cada uno de los participantes en un área específica de trabajo permita cubrir el espectro más amplio posible de temas relevantes.

En los presentes tomos ofrecemos los documentos de investigación elaborados por la miembros de la red en un primer ciclo de trabajo, en relación con algunos temas importantes de la gestión de bibliotecas públicas. Estos temas fueron seleccionados en un estudio común durante la Conferencia de fundación de la red, en verano de 1996: los criterios fueron, sobre todo, la importancia práctica de cada uno de estos temas en todos los países participantes, sobre todo en relación con posibles evoluciones y necesidades futuras en la gestión de bibliotecas, y la posibilidad de elaborar una solución modélica al respecto. De ahí que, al elaborar la lista de

temas, se tuvieron en cuenta las experiencias internacionales disponibles, y se presentaron y analizaron algunos ejemplos concretos cuyos resultados han sido especialmente positivos. Los temas elegidos en esta primera fase incluyen cuestiones tanto estratégicas como operativas, tal como se presentan en las bibliotecas públicas, y exigen un tratamiento y una solución que tengan en cuenta los aspectos específicos del cumplimiento de una misión pública, como sucede en el caso de estas bibliotecas, una orientación hacia las necesidades del usuario, un buen aprovechamiento económico de los recursos y una buena gestión del personal.

Los informes han sido verificados, revisados y adaptados, dentro del sistema reticular propuesto, respecto de su aptitud para constituir un modelo que sea transferible. Al hacerlo resultó que, a pesar de las muchas diferencias existentes entre los países participantes en cuanto a condiciones generales, políticas y sociales, patronazgos y formas de financiación, mercado de medios de comunicación y comportamiento de estos medios, existe no obstante un gran número de aspectos comunes que permiten aprovechar los resultados en la realidad concreta de cada una de las bibliotecas propias del país. Así pues, se han desarrollado y probado sistemas que, en principio, son transferibles a todos los países integrados en la red. En una segunda fase se tratará de comentar las experiencias reales de esta futura transferencia práctica, y de aprovecharlas en el curso de la difusión ulterior de los resultados.

Los documentos ya existentes se presentan en forma de resumen, tanto como documentos impresos como en Internet. El gran número de consultas y aportaciones, tanto en el caso de la versión alemana como de la inglesa, nos estimulan a proseguir esta nueva forma de intercambio de experiencias a nivel internacional en relación con las cuestiones inherentes a la gestión de una biblioteca, y a buscar nuevas vías para dar a la mayor parte posible del público que acude a las bibliotecas, la posibilidad de formular sus opiniones y aportarlas al debate. En este sentido agradecemos de antemano cualquier recomendación u opinión, sobre todo cuando se trate de experiencias prácticas específicas.

Además de a los autores, agradecemos muy cordialmente su colaboración a cuantos nos han ayudado con su consejo y su esfuerzo práctico durante las amplias investigaciones desarrolladas en instituciones bibliotecarias y asociaciones de los países participantes, contribuyendo así en medida importante a la formación y al resultado positivo de la red.

Bettina Windau

Dirección del área «Bibliotecas públicas»

REFORMA ORGANIZATIVA DE UNA
BIBLIOTECA PÚBLICA:
ESTUDIO DE UN CASO CONCRETO

Nicola Campbell, Sue Sutherland

RESUMEN

Los procesos de transformación técnico-estructurales, tecnológicos y sociológicos afectan a amplios sectores de la economía y la sociedad, al igual que a los ámbitos de la cultura y la educación, incluyendo las bibliotecas públicas que, en dichos procesos, se enfrentan a nuevas tareas específicas en diversos frentes:

La demanda cuantitativa de servicios aumenta.

Un público cada vez más crítico y sensibilizado espera una oferta más amplia.

El incremento de los gastos, unido a una reducción de los recursos, implica asimismo una obligación más estricta de demostrar la utilización de dichos recursos y los resultados.

Los bibliotecarios formados hace diez o más años deben recibir nuevos cursos de formación y reciclaje.

El personal en general tiene que hacer frente a exigencias mucho más variadas.

El principio del uso gratuito de las bibliotecas se ha convertido en objeto de una disputa ideológica.

En suma, se plantea la cuestión del futuro de las bibliotecas públicas, ya que cada vez es mayor el número de usuarios que obtienen información en forma digital a través de su ordenador personal doméstico.

La velocidad y complejidad de esta transformación revisten mayor importancia que en el pasado. Las autoridades responsables de las bibliotecas públicas deben velar por

que éstas y sus organizaciones sigan siendo capaces de cumplir su tarea, a saber, garantizar incluso en el futuro el libre acceso a libros e información, o mejor aún, contribuir, a la cabeza de este proceso, a configurar el futuro. El libre acceso a la información y al acervo de conocimientos es una parte central de la democracia y las bibliotecas públicas constituyen una instancia clave para garantizar dicho acceso.

En vista de ello, la biblioteca pública de Canterbury ha examinado hasta qué punto se encuentra en condiciones de cumplir las tareas del siglo XXI. El procedimiento de esta evaluación y la consiguiente reestructuración constituyen el tema del presente estudio. La contribución de la biblioteca pública de Canterbury ofrece a aquellos que se encuentran ante problemas similares y disponen de las competencias organizativas necesarias, incentivos y recomendaciones sobre la manera de realizar competentemente estas transformaciones.

La Parte Segunda de este estudio se ocupa de la importancia de la transformación social para el futuro de las bibliotecas públicas en general.

En la Parte Tercera se presenta un estudio concreto para la reestructuración organizativa de la biblioteca pública de Canterbury. En ella se señalan los motivos de este proceso de transformación y se detalla el procedimiento y los principales puntos desde una perspectiva actual.

La Parte Cuarta trata de los fundamentos científicos, mediante los cuales se puede realizar un análisis del proceso de transformación de la biblioteca pública de Canterbury y de los conocimientos resultantes de dicho análisis. Esta parte se basa en modelos de organización teóricos.

La Parte Quinta presenta brevemente otra biblioteca pública que ha realizado amplias transformaciones organizativas.

La Parte Sexta concluye con recomendaciones e instrucciones para quien desee repetir esta experiencia.

La biblioteca pública de Canterbury es una institución municipal de la ciudad de Christchurch y presta servicio a una población de casi 39.000 personas. Incluye una biblioteca central, seis bibliotecas de barrio, dos bibliotecas infantiles y dos bibliotecas móviles. En ella trabajan 320 personas, entre ellas una gran parte de mujeres a tiempo parcial. En junio de 1996, un 70% de la población de la ciudad estaba inscrito como

usuario de la biblioteca. La frecuencia anual de préstamos se elevaba a 15,67 unidades por habitante y se tramitaron 2,46 consultas por persona. Ofrece una amplia gama de medios: libros, revistas, CD, casetes - incluyendo casetes literarias - videos, CD-ROM, carteles, materiales de archivo y manuscritos. Un 20% del presupuesto general está destinado a nuevas adquisiciones.

Por su posición de mercado, es decir, el grado de notoriedad, puede considerarse que la biblioteca pública de Canterbury es un éxito. Recibe asimismo apoyo del Ayuntamiento. No obstante, a mediados de 1995 se consideró que era indispensable llevar a cabo una transformación. Una serie de factores, tanto internos como externos, sirvieron de catalizadores del cambio.

DETERMINANTES EXTERNOS A LA TRANSFORMACIÓN

Condiciones jurídico-políticas

Los cambios de la legislación, la economía y el pensamiento político obligaron a las administraciones locales a revisar y publicar sus ingresos y gastos. La forma en que ello tuvo lugar puso de manifiesto que ya no podía contarse con presupuestos en continuo crecimiento.

Cambios del mercado

El gran mercado de la tecnología de la información crece con rapidez, en particular con la extensión de Internet y la World Wide Web.

Recursos escasos

Aumentan los costes, en particular para la instalación y operación de sistemas informáticos.

DETERMINANTES INTERNOS A LA TRANSFORMACIÓN

Cambios a nivel local

En el Christchurch City Council, es decir, la administración local, se observa un cambio cultural en tanto que autoridad responsable de las bibliotecas.

Nuevos objetivos organizativos

Las nuevas tareas del siglo XXI que se avecina exigen nuevos objetivos organizativos.

Cambios estructurales dentro de la organización

Entre éstos figura la modificación de los procedimientos de administración de la biblioteca y la vacancia de puestos de dirección, así como un mayor volumen de trabajo y un mayor número de empleados.

Tras una fase de inseguridad entre el personal se inició el proceso de transformación sobre la base de varias rondas de conversaciones con el personal. El primer paso consistía en levantar un inventario en cuatro etapas:

1. Se encargó a una empresa de consultoría la elaboración de un estudio organizativo, a fin de evitar influencias internas y poder contar con conocimientos especializados externos en el ámbito del desarrollo de las organizaciones.

2. Se evacuaron extensas consultas entre los asesores externos, los directivos, los empleados y representantes de la administración local. También se realizaron controles de cualificación. Los principales resultados fueron:

Existían deficiencias en los ámbitos de informática, tecnología, capacidad de comunicación y conocimientos de lenguas extranjeras.

Era necesario racionalizar la utilización de recursos y el control presupuestario, así como mejorar los procedimientos de planificación y gestión de proyectos.

Había que calcular con mayor exactitud los costes de los servicios prestados y definir normas e indicadores de rendimiento más precisos.

Se recomendaron cambios de los procedimientos de cada ámbito.

3. Los resultados del informe se comunicaron a todo el personal.

4. Comentarios: la directora de la biblioteca mantuvo entrevistas en toda la organización con los distintos grupos especializados, escuchó los comentarios del personal y respondió a sus preguntas.

La fase de implementación comenzó con la transición a una estructura matricial de la dirección. Se trataba de establecer una jerarquía plana y, al mismo tiempo, crear una superestructura en la que unos gestores fuesen responsables de cada una de las secciones de servicios, mientras que otros se dedicarían a tareas de carácter general. La estructura organizativa se estableció de tal manera que correspondiese a la de una organización orientada tanto hacia el servicio a los usuarios y al trabajo en equipo, como a permitir la evaluación de los servicios, destacar el aprendizaje y las mejoras e introducir la responsabilidad de la dirección en todos los niveles. De esta forma se integraron nuevos objetivos empresariales en el concepto global.

Gracias a ello se realizaron considerables cambios estructurales que afectaron incluso a la función y posición del personal (de dirección), pero que no dieron lugar a despidos, conforme a la política de personal del Ayuntamiento de Christchurch.

La comunicación era un ámbito de actividad previsto de antemano para el proceso de reestructuración de la biblioteca pública de Canterbury. Sin embargo, se eligió un procedimiento de notificación casi unidireccional, es decir, la dirección informaba al personal y no recibía respuesta de éste. Entre las medidas específicas de información de la biblioteca pública de Canterbury se encontraban:

la presentación audiovisual y la distribución del informe de revisión por escrito a todo el personal,

la participación de la directora de la biblioteca en los debates internos de cada departamento,

la publicación de un boletín de información semanal para el personal,

la creación de un «Grupo de desarrollo organizativo» para facilitar la comunicación entre personal y dirección,

invitar al personal a los «coloquios de enfoque» a nivel de departamento.

A fin de facilitar la transición a una nueva forma de organización y fomentar la participación del mayor número posible de empleados en el proceso de transición se realizaron cursos de dirección en toda la organización, así como seminarios sobre el proceso de transformación.

Entretanto ya se han llevado a cabo todas las medidas externas de reestructuración de la biblioteca pública de Canterbury. Ha concluido la reagrupación de empleados, se han revisado las descripciones de puestos de trabajo en su forma y contenido y se han creado nuevos ámbitos de responsabilidad y un marco para nuevos procesos de toma de decisiones. Estas transformaciones se realizaron a distintos ritmos en las diversas partes de la organización. Ahora de lo que se trata es de conducir la nueva estructura organizativa por el buen camino y desarrollar las mejores formas de cooperación.

Cuando una organización tiene la intención de iniciar un proceso interno de transformación debe conocer perfectamente los motivos y las fuerzas que harán avanzar el cambio. Un estudio

de estas fuerzas, en el caso de la biblioteca pública de Canterbury, confirma la tesis de que la convergencia de factores internos y externos resulta determinante. Si se toma plenamente en cuenta este hecho, la organización podrá efectuar cambios y manejar de forma adecuada los diversos factores. Así, en el caso de la biblioteca pública de Canterbury y fue posible adoptar soluciones a la medida de los motivos del cambio.

Por regla general, los cambios afectan a uno o varios de los siguientes ámbitos:

transformación de la estructura organizativa, por ejemplo: pasar de una estructura jerárquica a una estructura plana,

transformaciones técnico-estructurales, por ejemplo: las condiciones físicas, como edificio, localización,

transformaciones tecnológicas, por ejemplo: introducción de la informática,

transformaciones en materia de personal, por ejemplo: nueva gestión o racionalización.

La biblioteca pública de Canterbury se vio confrontada al mismo tiempo a estos cuatro tipos de transformaciones que, además, eran interdependientes en grado sumo.

¿Cómo transcurre el *proceso de transformación*? A partir del estado inicial, la organización pasará primero por un estado transitorio, para luego alcanzar el estado final deseado. Al principio, la organización debe preguntarse *por qué* desea transformarse. La necesidad de cambio de la biblioteca pública de Canterbury era evidente. Se trataba de reforzar los lados fuertes y abordar los ámbitos problemáticos. El estudio organizativo permitió comprender mejor los motivos del cambio y dio a todo el proceso un mayor peso y credibilidad.

No obstante, también había puntos débiles: El personal no había desarrollado una idea del objetivo perseguido. Una mayor difusión de la visión en su conjunto habría conducido a una mayor aceptación del proyecto global y a un mayor apoyo a la reorganización. Faltaba un plan de ejecución y una comprensión clara de las medidas necesarias. Retrospectivamente es evidente que esta carencia de un plan de ejecución constituía la mayor debilidad del proyecto en general.

Un plan de aplicación de este tipo organiza la fase de transición del estado inicial al nuevo régimen deseado. Dicho plan debe incluir declaraciones respecto de las modalidades de ejecu-

ción (en particular un calendario), la designación de los empleados o grupos que participarán en él, una regulación del procedimiento de comunicación durante todo el proyecto, declaraciones sobre el trato que se dará a los efectos en materia de relaciones interpersonales, así como sobre los instrumentos a utilizar.

En cualquier transformación organizativa se plantea la cuestión del ritmo. El modelo elegido dependerá en gran parte del valor real de la organización actual y de la base de confianza existente. En la biblioteca pública de Canterbury se eligió un modelo de aplicación progresivo. Este principio parte del supuesto de que el desarrollo de la actitud correcta (por ejemplo, seguir una visión) da por resultado la conducta deseada.

Pronto se comprobó que ninguna estrategia de renovación puede aplicarse de forma global. Para ello es importante contar con «promotores» que apoyen el proceso, por una parte, y con una «masa crítica» de individuos y grupos que aporten la energía necesaria para la transformación, por otra. En el caso de la biblioteca pública de Canterbury, dicha masa crítica estaba formada únicamente por el equipo directivo. En un proceso de transformación que desee tener éxito revisten igual importancia una comunicación eficaz y el factor humano con sus posibles resistencias al cambio.

También se solicitó una comparación con otra biblioteca pública de Nueva Zelanda, que había llevado a cabo igualmente una amplia transformación organizativa. En este caso, las fuerzas motrices eran sobre todo de carácter político, es decir, externas, ya que toda la administración local había sido reestructurada por vía de una Business Process Re-engineering (redefinición de procesos empresariales). Debido a la falta de tiempo se adoptó como modo de aplicación un cambio rápido y forzado, en el cual apenas se consultó al personal. Sin embargo se hicieron grandes esfuerzos por eliminar resistencias mediante un trabajo intensivo de información, comunicación vertical y sistemas de apoyo. A pesar de las diferencias en las condiciones contextuales se observó que los modelos teóricos del cambio también podían aplicarse al caso de esta biblioteca pública. Otro resultado rezaba: en determinadas condiciones - planificación del proceso de transformación, cumplimiento del plan de aplicación y consideración de los efectos del cambio - incluso las modificaciones impopulares pueden conducir al éxito.

Los cambios realizados en la biblioteca pública de Canterbury no se basaban en un análisis previo de la literatura especializada; sin embargo, posteriormente se comprobó un alto grado de coincidencia entre las experiencias de la biblioteca y los conocimientos científicos. Así se formularon a modo de conclusión las siguientes recomendaciones:

Una *conocimiento exacto de la organización* también debe incluir, a parte de las cosas tangibles, como dimensiones y estructura, las dimensiones no mesurables, como la cultura organizativa y la posición que ocupa la organización en el mercado o la sociedad.

La pregunta por los *motivos del cambio* debe tener respuesta en todo momento.

Al elaborar el *concepto global* es recomendable la participación de asesores externos.

Para la *aplicación* se recomienda elegir a un directivo interno que goce de gran credibilidad y confianza dentro de la organización, así como encargar exclusivamente a una persona o grupo de personas la realización del cambio.

Para tener éxito es necesaria *una visión común* como objetivo, así como la identificación de aquellos miembros del personal que comparten dicho objetivo.

Debe llegarse a un consenso sobre el *modo de ejecución* - transformación expeditiva y forzada o bien progresiva.

Un *plan de ejecución escrito* que detalle los pasos y medidas durante la transición del estado inicial de una organización al estado deseado, permite mantener el rumbo mediante fechas de orientación vinculantes. El plan de ejecución debe incluir planes individuales para la participación del personal, la comunicación y el factor humano.

Por último, durante todo el proceso debe existir una *disposición a adaptar y modificar el plan*.



1 INTRODUCCIÓN

Este artículo está destinado a la «Red internacional de bibliotecas públicas», iniciada por la Fundación Bertelsmann. Su objetivo es poner a disposición de las personas que tienen la oportunidad de introducir reformas en su organización, algunas directrices y recomendaciones para que estas transformaciones sean efectivas y den un resultado positivo. En el apartado 2 se comenta la importancia que tienen estos cambios para las bibliotecas públicas.

En el apartado 3 se ofrece el estudio de un caso concreto de reforma de la organización de la biblioteca pública de Canterbury, y se esboza el entorno en que se ha desarrollado dicho cambio, incluyendo la descripción de la organización y un análisis de las fuerzas que han hecho avanzar las medidas adoptadas. Se comenta en detalle qué hicimos, y cómo y por qué lo hicimos.

El apartado 4 ofrece el marco teórico para el análisis del proceso de reforma y su configuración. Esta parte se basa en estudios científicos y estructuras teóricas.

En el apartado 5 se presenta en forma algo más resumida otra biblioteca pública que también ha pasado por profundos cambios en su organización.

El último apartado de este artículo se ocupa de los procesos recorridos en los ejemplos concretos, los compara con el marco teórico preestablecido y saca conclusiones generales acerca de cómo introducir cambios aplicables a todas las bibliotecas públicas. Además, se propone una solución que puede servir de modelo.

Fundación Bertelsmann



2 LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO PARA LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Por regla general se introducen cambios en uno o varios de los siguientes sectores:

Cambios en la estructura organizativa, por ejemplo: pasar de una estructura jerárquica a una estructura plana,

Cambios técnicos y estructurales, por ejemplo: nuevo acondicionamiento de locales o traslado,

Cambios tecnológicos, por ejemplo: introducción de la informática,

Cambios de personal, por ejemplo nueva dirección, estructura ajustada.¹

Los cambios de personal se producen no solamente porque se otorga cada vez mayor importancia a una formación polifacética de los empleados de las bibliotecas públicas, sino debido al hecho de que estas bibliotecas suelen conservar habitualmente a sus empleados durante mucho tiempo, con lo que se enfrentan a la necesidad de disponer de medios para una formación laboral continuada y para la reorientación profesional de aquellos colaboradores que obtuvieron su formación como bibliotecarios hace diez años o más. Teniendo en cuenta que también se exige ahora un aprovechamiento económico más rentable de los recursos asignados, es cada día más probable que sea necesario introducir cambios en la estructura de las bibliotecas públicas. En una época de profundos recortes presupuestarios y obligaciones más severas de justificar el gasto, a la vez que de presentar resultados positivos, puede que la respuesta al aumento indispensable del gasto de la biblioteca pública sea precisamente un cambio de su estructura organizativa.

Las innovaciones tecnológicas tienen asimismo sus efectos sobre la organización. Esto se manifiesta, por un lado, en que las prestaciones de servicios se transforman y se

¹ Sligo (1996)

amplían rápidamente cuando se introducen cambios tecnológicos. El uso y la aceptación de las nuevas tecnologías por parte de la sociedad significan también que los clientes exigen cada día más: quieren disponer de mejores y más amplios servicios y de una mayor selección. Además, hay que reaccionar también ante la opinión de aquellos que creen que los usuarios deben poder conseguir, desde su ordenador privado o la boral, un acceso directo a información digitalizada, por lo cual cuestionan en general la existencia de las bibliotecas públicas en el futuro.

Si consideramos que se trata de transformaciones y retos que son inevitables, debemos tomarlos en serio la planificación y la configuración de las reformas necesarias. Además, la necesidad de introducir cambios depende muchas veces estrechamente de la necesidad de seguir siendo competitivos, y de seguir teniendo un peso y una importancia en un sector determinado. Si las bibliotecas públicas pierden su capacidad competitiva dentro del campo de la información, arriesgan la pérdida de apoyos y medios financieros. Una estrategia de supervivencia importante es planificar las transformaciones necesarias de modo que tales efectos queden reducidos a un mínimo.

Si no se planifican los cambios y no se tienen en cuenta sus consecuencias y sus efectos secundarios, existe un gran peligro de fracaso. Por ejemplo, si aquellos que se ven afectados por los cambios no los entienden, difícilmente los aceptarán. Esto puede dar lugar a transformaciones que no tienen éxito, y a largo plazo esto significa que también los cambios futuros adolecerán de una falta de resultados positivos. Los afectados considerarán que las reformas realizadas estaban «equivocadas» o «eran malas», y no que pueda haber sido erróneo el modo de su introducción. Antes de poner en marcha un proceso de cambio profundo, los afectados ya experimentarán una resistencia tenaz.

Aunque los procesos de reforma y sus retos no son nada nuevo, sí lo son la rapidez y la complejidad de los cambios, muy superiores en la actualidad a lo que eran en el pasado. La dirección de una biblioteca pública debe procurar que su organización siga siendo capaz de responder a su misión de proporcionar el libre acceso a libros e informaciones y, mejor aún, que se encuentre en la punta de lanza de las instituciones que favorecen este desarrollo contribuyendo a diseñar el futuro. Un acceso libre a la información y a todos los conocimientos escritos es una cuestión central de la vida democrática, y las bibliotecas públicas representan la llave que guarda este acceso.



3 ESTUDIO DE UN CASO CONCRETO: LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE CANTERBURY

En un entorno caracterizado por los cambios y los retos continuos, la biblioteca pública de Canterbury se propuso verificar hasta qué punto es capaz de responder a las tareas del siglo XXI. Nuestro procedimiento para realizar dicho estudio y para su plasmación consiguiente en un programa de cambios organizativos es el tema del presente comentario de un caso concreto, y forma también la base de nuestra aportación al tema.

3.1 LA ORGANIZACIÓN

3.1.1 EL TAMAÑO

La biblioteca pública de Canterbury está al servicio de una población de casi 309.000 personas residentes en la ciudad de Christchurch. Abarca una biblioteca central, diez bibliotecas de barrio, dos bibliotecas infantiles y dos bibliotecas móviles. Da trabajo a unas 320 personas, entre ellas un grupo importante de mujeres que trabajan a horario parcial. Según datos de junio de 1996, un setenta por ciento de los habitantes eran usuarios inscritos en la biblioteca. La frecuencia anual de préstamos asciende a 15,76 unidades por habitante, y por cada persona hubo 2,46 consultas que tramitar. Hay disponible una amplia gama de medios: libros, revistas, discos compactos, casetes, también casetes de literatura, vídeos, CD-ROM, carteles, material de archivo y manuscritos. Los fondos disponibles para nuevas adquisiciones representan un veinte por ciento del presupuesto total.

3.1.2 CULTURA ORGANIZATIVA

El ambiente laboral está muy centrado en el proceso de trabajo, los puestos de trabajo se consideran tradicionalmente «seguros», y durante muchos años han seguido y siguen ocupados por las mismas personas, a menos que éstas renuncien por voluntad propia. Entre las diferentes secciones existen fronteras muy definidas, y los empleados tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a su sección. Se observa además que no hay exigencias

rígidas en cuanto al vestuario y sí existe una renuncia generalizada a disponer de «símbolos de prestigio», como sería despachos separados.

Entre los empleados se observa un individualismo muy marcado y también existen diferencias de categoría, que se basan sobre todo en los años de antigüedad en el empleo. Esto, junto a la cualificación profesional, forma también la base de la remuneración, y las mejoras adicionales, como por ejemplo primas por rendimiento, se consideran «confidenciales». La tradición tiene un valor importante, y son frecuentes las referencias a «como se hacía antes». Los colegas más considerados son los que tienen formación de bibliotecarios, aunque también suelen ser tratados con respeto y reconocimiento aquellos que procuran seguir formándose y mejorar su posición por otros cauces. Hay diferencias en las posibilidades de intervención, que dependen de la categoría del empleado y del tipo de responsabilidad.

3.1.3 GRADO DE CONOCIMIENTO PÚBLICO (POSICIONAMIENTO DE MERCADO)

La biblioteca pública de Canterbury goza de un gran prestigio entre el público, y aplicando diversos criterios de evaluación puede decirse que tiene éxito. En la relación interna entre las diferentes bibliotecas, merece también una valoración positiva. El municipio está dispuesto, sobre todo en épocas de crisis, a apoyar a su biblioteca y las cifras de préstamos siguen creciendo, aunque el número de habitantes está casi estancado.

No obstante todos estos factores, a mediados de 1995 se consideró que era indispensable proceder a una reforma si la biblioteca quería mantener su nivel. Existían también toda una serie de factores internos y externos que actuaban de catalizador, favoreciendo dicho cambio.

3.2 MOTIVOS PARA INTRODUCIR UN CAMBIO

3.2.1 FACTORES EXTERNOS

Los factores externos tienen varios orígenes e indican tendencias que se observan también en otros sectores de la economía. Entre ellas figuran:

Las fuerzas que actúan en la legislación y la política:

Ciertos cambios en la legislación, en la economía y también en la orientación política han obligado a las administraciones municipales a revisar y publicar sus ingresos y sus gastos. Al hacerlo, se demostró que era imposible seguir asumiendo el crecimiento continuo de los presupuestos.

Las modificaciones del mercado:

La demanda masiva de tecnologías de la información sigue creciendo aceleradamente, con una ampliación específica de las aplicaciones de Internet y de World Wide Web.

La modificación de los recursos:

Aumentan los gastos, sobre todo los de instalación y funcionamiento de sistemas informáticos.

3.2.2 FACTORES INTERNOS

También las causas internas de los procesos de transformación son múltiples y hasta cierto punto se corresponden con los factores externos. Los factores internos más importantes que exigen la adopción de un cambio son:

Los cambios a nivel municipal

La administración municipal de Christchurch, que es la institución de la que depende la biblioteca, ha pasado a su vez por un programa de reforma de su política cultural. Cada vez más se considera a sí misma una organización que aprende, y que concede a sus empleados muchas libertades para tomar decisiones cuando se trata de prestar un servicio al ciudadano. Esto conduce a su vez a una mayor responsabilidad y exige una renovada capacidad de respuesta de los directivos de la biblioteca.

La modificación de los objetivos de la organización

Cada vez es más evidente que los retos que traerá consigo el nuevo siglo exigirán a la biblioteca mejores métodos de planificación y evaluación, así como una organización flexible y con gran capacidad de adaptación para poder reaccionar con rapidez a estos retos.

Los cambios estructurales dentro de la organización

El cambio introducido en la dirección de la biblioteca, y el hecho de que algunos puestos de dirección quedaran libres, ofrecían la posibilidad de someter a examen toda la estructura de dirección, que había permanecido sin modificar durante nueve años. Durante este tiempo las actividades de la biblioteca y el número de empleados habían aumentado en medida considerable. Se ofrecía así la oportunidad de estudiar el funcionamiento de la biblioteca y verificar su eficiencia.

3.3 EL IMPULSO AL CAMBIO

En la historia de la biblioteca se produjo una ruptura. Una directora interina estuvo durante nueve meses al frente de la biblioteca, hasta que resultó que su antecesor no regresaría. En esta fase de incertidumbre, los empleados tuvieron la sensación de que la dirección no existía. Se inició una serie de rondas de conversaciones cuyo objetivo era impulsar entre el personal una reflexión acerca de los siguientes cinco problemas centrales: el servicio prestado, los medios disponibles, los servicios de apoyo, la planificación del personal y su formación, además del propio sistema organizativo. En estas rondas de discusión, los empleados pudieron proyectar sus visiones de futuro, una vez aclarado el problema fundamental de que los puntos de vista expresados en estas conversaciones no conducirían a la toma de decisiones o a actuaciones perjudiciales para el interesado.

El próximo paso consistió en iniciar el proceso de reforma con un análisis del sistema vigente. Este estudio fue encargado por la nueva directora en cuanto se hizo cargo oficialmente de su puesto.

3.3.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Los estudios correspondientes abarcaron cuatro pasos:

1. Encargo del análisis del sistema vigente a una asesoría externa

Se tomó esta decisión porque la nueva directora había trabajado durante diecisiete años en diferentes secciones de la biblioteca y le interesaba mucho disponer de una evaluación externa. Existía el temor de que un conocimiento demasiado íntimo de la situación existente pudiese desembocar en una especie de ceguera frente a los defectos de la institución. Además, apareció el deseo de disponer de conocimientos expertos en el campo de la reforma organizativa. La firma seleccionada conocía, por otra parte, el sistema organizativo vigente en otras bibliotecas públicas de Australia y Nueva Zelanda, y conocía asimismo la estructura jerárquica de la biblioteca pública de Canterbury por haber organizado cursos de formación para sus directivos.

2. Consultas

Durante la consulta, la empresa asesora actuó dentro de la casa, sosteniendo conversaciones con directivos, jefes de sección de la administración municipal y algunos grupos especiales de empleados, además de proceder a una auditoría de cualificaciones y a un registro general de datos. Todos los empleados a jornada completa y algunos de los que trabajan a horario parcial tuvieron ocasión de colaborar como miembros de algunos grupos específicos, y el equipo directivo sostuvo conversaciones individualizadas

con los asesores. Por lo demás, todos los empleados podían dirigirse a los asesores para consultarles en cualquier momento durante el proceso de su actuación.

Un primer informe escrito representó la base para proceder a otras sesiones de consulta y asesoramiento con representantes de la administración municipal y con los directivos de la biblioteca. Esta primera redacción, revisada en común, fue devuelta a los asesores, que redactaron el informe final. Entre sus resultados más importantes figuran los siguientes:

Las auditorías de cualificación demostraron que existían déficits en los apartados de informática, tecnología, capacidad de comunicación y conocimiento de idiomas extranjeros.

Se hacía necesario introducir un uso más racionalizado de los fondos disponibles y un mayor control presupuestario, así como mejores métodos de planificación y dirección de los diferentes proyectos.

Había que introducir un cálculo más exacto del coste de los servicios prestados y establecer mayores niveles de calidad, detallando con más exactitud los indicadores del rendimiento.

En algunas secciones se recomendó revisar los procesos de trabajo.

3. Comunicación del resultado

El informe fue presentado a todos los empleados en el transcurso de una asamblea del personal. Cada uno de los que no pudieron asistir a dicha asamblea obtuvo un ejemplar escrito del discurso pronunciado por la directora de la biblioteca.

4. Posibilidades de realimentación

La directora de la biblioteca sostuvo, en el conjunto de la organización, conversaciones con los empleados de las diferentes secciones, para conocer las opiniones del personal y poder reaccionar ante cualquier duda.

3.4 IMPLEMENTACIÓN

Con ello finalizaba la evaluación del sistema vigente, es decir, de la situación real. La empresa asesora había empleado hasta ese momento cuatro meses de trabajo. Había consultado a

empleados de todas las secciones de la biblioteca, haciéndolos participar, hasta donde fuera posible, en el proceso, sin que esto pusiera en peligro o atrasara innecesariamente el resultado del programa.

3.4.1 LA NUEVA ESTRUCTURA

La fase de implementación se inició con la adopción de una estructura matricial en la dirección. La intención era crear una jerarquía plana, que permitiera a una parte de los directivos tener competencias sobre diferentes servicios, mientras que otras personas se hacían cargo de tareas transversales. La estructura organizativa debía responder tanto a las necesidades del público y al trabajo en equipo, como ser capaz de valorar el rendimiento personal, insistir en la importancia de un proceso de mejora y de aprendizaje continuos y fomentar la responsabilidad de los directivos a todos los niveles. De este modo se consiguieron cambios que resultaron eficaces para el conjunto del sistema.

El cambio en la estructura de dirección significó la anulación de los seis puestos directivos del antiguo equipo. En su lugar fueron nombrados cuatro directores estratégicos y cinco directores de servicios. Además se creó una serie de otros puestos de dirección encabezando grupos de trabajo, que permitieran responder a determinados requisitos de cualificaciones especializadas.

El método para introducir estos cambios estructurales consistió en hacer participar a los afectados y también al sindicato en las discusiones en torno a la anulación de los puestos obsoletos y los requisitos para concursar a los nuevos puestos. La idea de preservar de los cambios personales a los seis directivos de sección existentes hasta entonces fue desechada, y éstos fueron trasladados a otros puestos en sectores funcionales que respondieran, al menos en parte, a sus actividades anteriores. Partiendo de estos puestos seguros, podían concursar a uno de los cuatro cargos directivos estratégicos recién creados. Se eligió este procedimiento porque responde a la política de personal de la administración municipal, según la cual se tienen en cuenta los méritos de todos los empleados y no se expone a nadie al peligro de verse perjudicado por una reducción de plantilla.

De los nueve puestos recién creados a nivel de dirección, dos exigían una cualificación que con toda seguridad no se encontraría en la propia casa. Se pasó el encargo a una empresa de selección de personal, para que ocupara estos puestos. Los demás fueron ocupados por personal de la casa, o bien mediante concurso abierto, o según las circunstancias mediante concurso restringido.

3.4.2 LA COMUNICACIÓN DURANTE EL PROCESO

La comunicación activa representaba un objetivo en sí durante todo el proceso de reforma de la biblioteca pública de Canterbury. Los empleados recibían hasta entonces casi toda la información desde arriba, y no existían cauces para recoger sus opiniones al respecto. (Con una excepción importante, que son las visitas de la directora a las diferentes secciones y los grupos de trabajo, y al grupo de desarrollo del sistema organizativo). Entre las medidas específicas de comunicación que se tomaron dentro de la biblioteca figuran:

Exposición del informe resultante del estudio en forma de una presentación audiovisual a la que fueron invitados todos los empleados; a continuación se distribuyó el informe escrito entre todos ellos.

La directora de la biblioteca tomó parte en las conversaciones internas de las secciones, destinadas a aclarar algunas preguntas pendientes por parte de los empleados, en relación con los efectos que tendría la reforma sobre su trabajo.

Una recomendación del estudio era publicar una hoja semanal de información a los empleados. Esta recomendación se tuvo en cuenta, de modo que los empleados estuvieron siempre al corriente del proceso de reforma.

Se fundó un «grupo de reforma organizativa» para facilitar la comunicación entre los empleados de los niveles inferiores y la directora de la biblioteca.

En cada sección se celebraron «reuniones focales», a las que era invitado todo el personal, como mínimo el de la misma sección.

3.4.3 INSTRUMENTOS DE LA REFORMA

Se emplearon una serie de instrumentos para facilitar la transición y conseguir que un máximo de empleados participara activamente en ella. Entre éstos figuran:

Formación de los directivos

En el conjunto de la institución se realizaron cursos de formación para apoyar los cambios de la cultura organizativa que produciría la transformación estructural, y para asegurar una coincidencia permanente con los objetivos de la administración municipal de Christchurch.

Seminarios dedicados al proceso de reforma

Los directivos participaron en seminarios dedicados al proceso de reforma, realizados por un asesor externo. Más adelante los demás empleados también tuvieron ocasión de participar en los *change workshops* (talleres para el cambio), celebrados con apoyo de la misma empresa de asesoría. Se trataba de que los empleados adquiriesen una comprensión íntima e intelectual del proceso de cambio.

3.5 CONTINUACIÓN DEL PROCESO

En este momento, la biblioteca pública de Canterbury ha finalizado ya todos los cambios estructurales externos. Los empleados han sido reagrupados, existen nuevas memorias descriptivas de los puestos de trabajo en las que se explica la importancia de cada puesto, tanto formal como en cuanto a su contenido, se han creado nuevas áreas de responsabilidad y un marco adecuado para el desarrollo de nuevos procesos decisorios. Estos cambios se han instaurado a distintos ritmos en las diferentes secciones de la institución. Ahora se trata de conseguir que la nueva estructura organizativa tenga éxito, y de desarrollar en este marco los mejores sistemas de cooperación.

4 CONSECUENCIAS Y TRASFONDO CIENTÍFICO

4.1 MOTIVOS PARA INTRODUCIR UNA REFORMA

Cuando una organización emprende algún proceso determinado de reforma, debe tener muy claro por qué quiere cambiar y qué fuerzas son las que la empujan hacia el cambio. Un modelo útil para este tipo de reflexiones es el de Steers y Black (1994). Estos autores confirman la tesis muy extendida (Sligo, 1996; Beckhard y Harris, 1987) de que las fuerzas que empujan hacia un cambio son de origen tanto interno como externo. La figura 1 muestra algunos de estos factores que provocan de un modo típico modificaciones en los sistemas organizativos, y que pueden interpretarse como «preaviso» de alteraciones próximas.

Figura 1: Motivos para un introducir un cambio

Fuente: Steers/Black (1994), p.667



Un estudio de estos factores indica que en el caso de la biblioteca pública de Canterbury se trataba e evidentemente tanto de factores internos como externos. Si se tiene en cuenta este hecho, pueden introducirse las modificaciones necesarias y tratarse de una forma adecuada los problemas que aparezcan. En el caso de la biblioteca de Canterbury, la identificación de los diferentes factores condujo a soluciones hechas a medida y exactamente adaptadas a los motivos del cambio.

4.2 MODALIDADES DE CAMBIO

Por regla general se introducen cambios en uno o varios de estos diferentes sectores:

Cambio de la estructura organizativa, p.ej.al pasar de una estructura jerárquica a una estructura plana

Modificación técnico-estructural, p.ej. cambios en el acondicionamiento del edificio o traslado de local

Modificaciones tecnológicas, p.ej. la introducción de la informática,

Cambios de personal, p.ej. nuevos directivos, estructura ajustada.²

Cualquier cambio en cada uno de estos sectores exige mucho de la dirección. La biblioteca pública de Canterbury se vio confrontada a las cuatro modalidades de cambio a la vez. Excepto el cambio de las condiciones externas por traslado del local, cuya coincidencia temporal con los demás fue puramente casual, todas las demás reformas estaban estrechamente relacionadas unas con otras. De ahí que la intervención en un área influyera con frecuencia en los cambios a realizar en otra.

4.3 EL PROCESO DE REFORMA

Quando una organización expone los motivos por los cuales desea efectuar un cambio y verifica los factores que empujan hacia este cambio, debe tener claro que, partiendo de su situación real, ha de pasar primero por una fase de transición, y que tan solo después alcanzará la situación final deseada. El proceso de transformación se presenta en un gráfico del *Centre for Effective Organisations (CEO)* de la manera siguiente:

Figura 2: El proceso de transformación
Fuente: CEO, Material para cursos (1996)



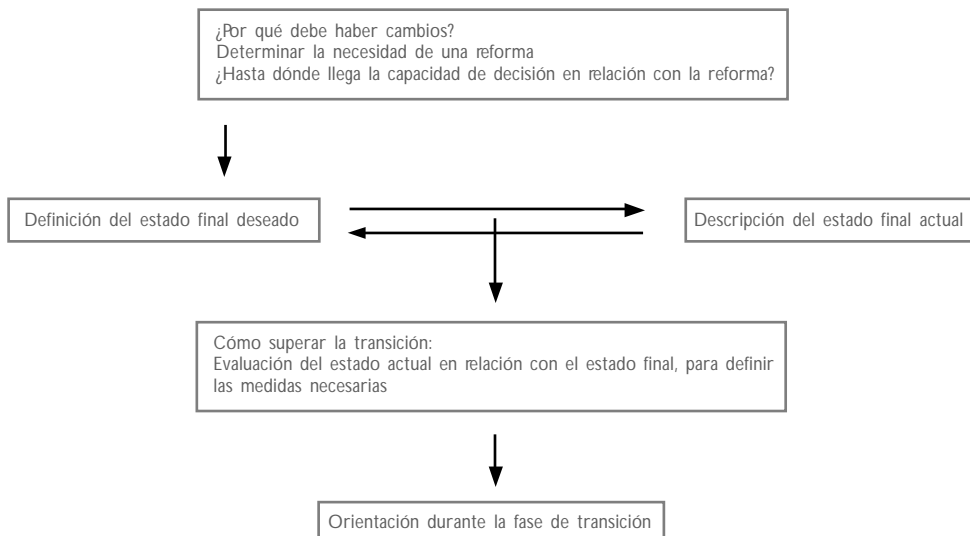
² Sligo (1996)

Una ilustración más extensa del proceso que permite dirigir las reformas (véase más abajo) procede de Beckhard y Harris (1987). La diferencia esencial entre este modelo y otros reside en que la organización, en primer lugar y antes que nada, debe plantearse por qué quiere cambiar.

La necesidad de una reforma en la biblioteca pública de Canterbury era evidente. Se trataba de ampliar los recursos existentes y enfrentar nuevos retos. El estudio de la organización proporcionó una comprensión más profunda de los factores que exigían una transformación y dio peso y credibilidad a todo el empeño. Ninguno de los empleados consideró que se trataba de un simple capricho de la dirección.

Figura 3: El proceso de orientación de las reformas

Fuente: Beckhard/Harris (1987), p. 69



Armstrong (1994) apoya esta teoría del proceso de transformación y señala además que, para que la reforma tenga éxito, es necesaria una comprensión clara de la situación real, así como del estado deseado y de todas las medidas que son indispensables para trasladar al personal y a la organización de una situación a la otra.

La biblioteca pública de Canterbury consiguió definir su situación actual con ayuda de una auditoría de calificación, grupos de trabajo internos y asesoramiento externo. El resultado

de este proceso fue una comprensión clara y generalizada de la situación real, teniendo en cuenta las cualificaciones, los problemas, los lados fuertes y los puntos débiles.

En el momento inicial de inventariar la situación real participaron los empleados de todos los niveles de la institución. Por otra parte, en cuanto al estado final deseado, era más que nadie la directora de la biblioteca la que tenía una cierta idea, que por otra parte sólo era comprendida por algunos de sus colaboradores más cercanos. Aquí fue donde intervino la asesoría externa con sus consejos. Seguramente hubiese sido útil para los esfuerzos de ésta que existiera ya un plan de cómo propagar a un círculo más amplio las ideas acerca del objetivo a alcanzar, y cómo conseguir que fuese aceptado. Si hubiese sido más amplio el círculo de personas que habían interiorizado estas ideas del futuro, la directora de la biblioteca, como responsable de la reforma, hubiese podido contar con más apoyo y esto le hubiese ayudado a asegurar el éxito del proyecto. Al no ser así, la directora de la biblioteca se sintió en algunos momentos como una «luchadora solitaria».

No existía una vía de comunicación clara en torno a las medidas necesarias, en forma de un proyecto de realización escrito y documentado. El informe presentado por la empresa asesora contenía un trazado aproximado, pero no un plan detallado del proyecto que permitiese ponerlo en práctica paso a paso. De disponer de un documento así, los empleados habrían podido verificar cómo iba a realizarse el proceso de reforma, a quién afectaría y cuándo. Una retrospectiva indica claramente que la falta de un plan de realización constituyó un punto débil de todo el proyecto. La falta de este documento de reforma dificultó, más que nada, enfrentarse a lo que de la reforma esperaba cada uno de los empleados.

4.4 CÓMO CONFIGURAR LA TRANSICIÓN

Un proyecto escrito de realización del tipo arriba descrito permite configurar la fase de transición desde la situación real hasta el estado definitivo deseado. Incluye datos acerca de las modalidades de la reforma (en especial un calendario), la designación de los empleados o grupos de empleados implicados, una normativa sobre el trámite de comunicación durante todo el proceso, enunciados referidos al «factor humano» y al instrumental que se va a emplear.

4.4.1 MODO DE IMPLEMENTACIÓN

En cada reforma organizativa se plantea la cuestión del tiempo. ¿Es deseable un cambio rápido y forzado, en el que primero se actúa y después se incide en las mentalidades, o un

cambio lento, paso a paso, en cuyo transcurso el cambio de mentalidad y la comprensión modificada conducen finalmente a las actuaciones deseadas? La decisión por uno u otro modelo depende en cierta medida de la sustancia de los valores que imperan en la organización, y de la base de confianza con la que se puede contar.

Un enfoque paulatino y gradual parte de la idea de que desarrollar la mentalidad adecuada, por ejemplo a través del compromiso para alcanzar un objetivo determinado, es una garantía de que el comportamiento deseable se desarrolla después de una forma automática. Para conseguir un cambio es necesario que los implicados tengan una visión común, comprendan a fondo y se comprometan con los motivos de la reforma.

Hay que insistir especialmente en la importancia que tienen los directivos para conseguir e implantar una reforma, y en que ésta debe ser impulsada desde arriba.

Armstrong (1994) propone un método para dirigir el proceso de transformación gradual, tal como lo acabamos de describir. Nos presenta un modelo que se compone de seis diferentes etapas:

Promover el compromiso de aceptación del cambio mediante un análisis común de los problemas;

Desarrollar una visión común de cómo organizarse para conseguir objetivos comunes, y cómo alcanzarlos, como p.ej. una mayor competitividad;

Cuidar el consenso en torno a los nuevos objetivos, formalizar competencias para conseguir la transformación, permitir actuaciones comunes;

Transmitir el nuevo impulso a todas las secciones sin ejercer presión desde arriba; cada sección debe encontrar sus propias modalidades de transición hacia el nuevo sistema organizativo;

Asegurar institucionalmente la reforma mediante normas fijas de procedimiento, nuevos sistemas y estructuras;

Revisar y adaptar las estrategias cuando se presenten problemas durante el proceso de reforma.

La biblioteca pública de Canterbury se decidió por un modelo de transformación gradual. La razón fue, por un lado, la política organizativa de la administración municipal y, por otro lado, el hecho de que la institución no se encontraba en una situación de crisis

inminente (en cuyo caso tal vez hubiese sido más acertado forzar un procedimiento rápido). La decisión en favor del proceso gradual condujo a que la directora de la biblioteca se viera obligada a mantener un contacto permanente con los empleados, mostrar un comportamiento ejemplar en la dirección y poner a todos los miembros de la organización en condiciones de contribuir a la realización del proyecto. Esto significó, como es lógico, una enorme carga para una sola o unas pocas personas, y exige un gran bagaje de paciencia y energía. También puede suceder que un procedimiento gradual de este tipo se vea condicionado por límites de tiempo.

La carga que esto significó para la directora de la biblioteca se vio agravada por el hecho de que le faltaba apoyo. Las pocas personas que hubiesen podido ayudarla eran las más afectadas por los procesos de renovación. La presión se hizo aún más difícil por la falta que ya hemos mencionado de un proyecto detallado de implantación. A ello se añadió el hecho de que el tiempo necesario para la reestructuración resultó ser más largo de lo esperado inicialmente.

4.4.2 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL Y DE GRUPOS DE EMPLEADOS

Los cambios en la biblioteca pública de Canterbury demuestran que no existe una estrategia de aplicación global para configurar una reforma. Thompson (1994) y Beckhard y Harris (1987) muestran dos diferentes modelos, con las variantes adecuadas, para dirigir un proceso de este tipo. El primer modelo señala que deben tenerse en cuenta la magnitud y la composición de los diferentes grupos de personas.

Figura 4: Matriz de la composición del grupo

		Estado deseado	
		Rechazo	Aceptación
STATUS QUO	Rechazo	Oponentes	Promotores
	Aceptación	Enemigos	Socios potenciales

Fuente: Thompson (1994)

En el caso de la biblioteca pública de Canterbury, los promotores eran los directivos de alto nivel, un grupo que prestó un apoyo energético a la directora en sus esfuerzos por

introducir los cambios necesarios. También hubo otras personas dentro de la organización que actuaron como promotores, aunque formalmente nunca aparecieron como colectivo.

También parece útil la propuesta que ofrecen Beckhard y Harris (1987) de disponer de una masa crítica de individuos o de grupos cuya colaboración es necesaria para poder contar con la energía indispensable que permitirá introducir una reforma. Este modelo propone la elaboración de un plan de apoyo, en el que se decide qué personas o grupos dentro de la organización son decisivos para apoyar un proyecto. Los diferentes pasos para elaborar un plan de este tipo son:

determinar las personas o los grupos cuyo compromiso es condición indispensable para el éxito del proyecto;

determinar la masa crítica necesaria para que los cambios sean efectivos;

desarrollar un procedimiento para conseguir el compromiso de esta masa crítica;

desarrollar un procedimiento de control para poder medir los avances.

Es probable que la magnitud de la masa crítica vaya cambiando conforme progresan las reformas. En la biblioteca pública de Canterbury, la masa crítica comprendía al principio solamente al equipo directivo. Conseguir su apoyo era de importancia decisiva para todo el proceso de reforma, pues estas personas no solamente eran las más afectadas por los cambios, sino que también eran responsables de que dichos cambios pudieran ser trasladados a los demás niveles organizativos.

4.4.3 LA COMUNICACIÓN

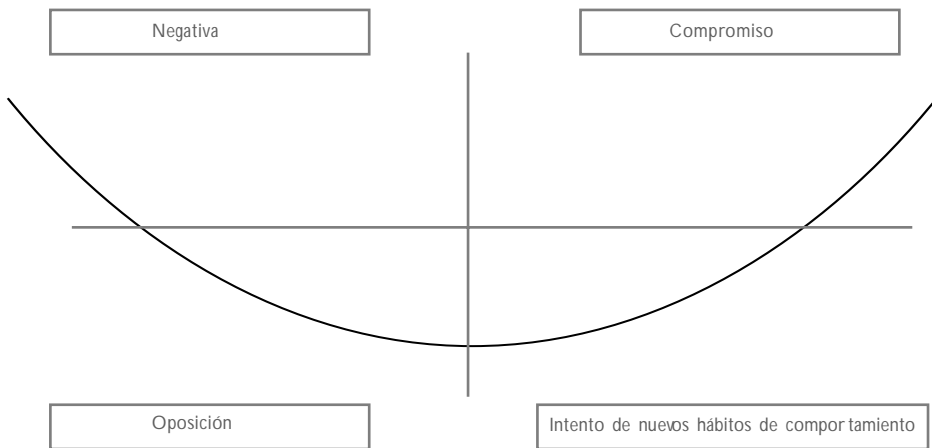
Una comunicación eficaz tiene una importancia decisiva para el proceso de reforma, pues ayuda a las personas a entender los motivos del cambio y al mismo tiempo abre la posibilidad de obtener su compromiso y su colaboración. La comunicación facilita también la posibilidad de estimar los efectos que tiene todo cambio sobre el personal. En este aspecto deben tenerse en cuenta las teorías de la comunicación generalmente aceptadas, y sobre todo las técnicas y formas de comunicación. En la biblioteca pública de Canterbury se hizo el esfuerzo de introducir una comunicación recíproca. En la situación jerárquica «antigua» no era norma la «comunicación hacia arriba», de modo que no resultó fácil establecer una vía de comunicación intensa y generalizada en ambos sentidos. En vista de la brevedad del tiempo disponible, tal vez fuese también poco razonable esperararlo.

4.4.4 EL FACTOR HUMANO

Entre los aspectos humanos importantes de cualquier proceso de reforma figura el de reconocer el dolor y demás emociones que van unidos a los cambios y que generan una resistencia a toda modificación.

En el aspecto emocional, un cambio a nivel personal se vive como un proceso de pérdida. Se produce una reacción que incluye fases de consternación y rabia, rechazo, confusión, aceptación, franqueza, nuevo comienzo, o bien negativa, oposición, intento de nuevos hábitos de comportamiento, adaptación, compromiso. La figura 5 muestra este proceso en forma de curva, representando la negativa la primera reacción a cualquier cambio. Una persona ha pasado con éxito por el proceso de transformación cuando se compromete. En las fases de transición entre negativa y compromiso pueden producirse oposiciones e intentos de adoptar nuevos hábitos de comportamiento. El punto más bajo de la curva representa la fase de inversión de todo este proceso.

Figura 5: Fases del proceso de reforma
Fuente: George (1996)



Como era de esperar, no todos los empleados o grupos de empleados de la biblioteca pública de Canterbury vivieron estas sensaciones al mismo tiempo. Lo que sucedió más bien fue que tales emociones empezaron a aparecer poco a poco dentro de la institución, en la misma medida en que las modificaciones afectaban a diferentes personas y éstas reaccionaban. Se observó que «los humanos tienen una necesidad emocional de despedirse en toda regla del

pasado, por medio de un acto simbólico, una ceremonia (...). Cuanto más reprimimos el pasado, tanto más nos vemos obligados a desear su retorno.»³

Apoyar a las personas en su intento de distanciarse del pasado significa hallar formas adecuadas de despedida de ese pasado, valorando en forma adecuada y retrospectiva las antiguas prácticas y reconociendo al mismo tiempo el valor de los nuevos procedimientos. En la biblioteca pública de Canterbury se discutieron este tipo de rituales de despedida como una forma adecuada para superar la reforma. No hubo una disposición central que los impusiera, sino que surgieron en las diferentes secciones de una forma natural, según la situación de cada momento y en cada caso.

El hecho de que se esperara incluso una postura de rechazo frente a las reformas en la biblioteca pública de Canterbury se basa en que la postura contraria a cualquier cambio es uno de los fenómenos mejor investigados y descritos en todos los procesos de cambio. Hasta hoy se ha observado, en efecto, que en diferentes etapas del proceso se registró una resistencia de intensidad variable, y que esta resistencia se explica con la teoría de Steers y Black (1994) sobre los orígenes de la resistencia.

Este modelo divide las causas de la resistencia en personales y organizativas. Entre las causas personales figuran, según esta teoría, malentendidos acerca del objetivo de la reforma, temor a perder poder o categoría, hábitos adquiridos e intereses personales en el mantenimiento del *status quo*, normas de grupo, clichés de comportamiento y conflictos entre los objetivos de los individuos y los de la institución. Las causas inherentes a la organización pueden ser: sistemas de primas que favorecen el mantenimiento del *status quo*, desestabilización del equilibrio de poderes debido a los cambios, y el ambiente laboral que predomina en la institución.

Por iniciativa de la dirección de la biblioteca se efectuaron esfuerzos comunes por contrarrestar desde un principio las posturas contrarias a todo cambio, al menos a nivel de la dirección. Todos estaban de acuerdo en que habría que establecer una buena comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Sin embargo, cuanto más largos eran los recorridos de la comunicación, tanto más difícil era conseguirlo. También parecía inevitable una cierta resistencia, pues algunos empleados tuvieron que arrostrar efectivamente pérdidas de poder y de categoría a causa de la reforma.

En su conjunto, sin embargo, la resistencia al proceso de reforma en la biblioteca pública de Canterbury fue relativamente reducida, lo que se debe seguramente, al menos en parte, a que existía una gran coincidencia en cuanto a la necesidad de una reforma, sobre todo

³ Armstrong (1994), p. 92.

en el nivel superior de dirección. También es posible que lo reducido de la resistencia se deba al efecto positivo del procedimiento empleado, que implicaba una transformación gradual. Además, la biblioteca pública de Canterbury aún no ha llegado a esa etapa del proceso de reforma en que se notarán con bastante probabilidad las causas de la resistencia basadas en la organización (según Steers y Black, 1994). También debe mencionarse que las medidas para desmontar estas causas, sobre todo aquellas que tienen que ver con la estructura de los sueldos, no siempre dependen del control de las bibliotecas, dado que éstas dependen a su vez de la administración municipal.

Partiendo del hecho de que será inevitable encontrar alguna que otra resistencia, debe existir en la persona que dirige los cambios cierto conocimiento de los métodos disponibles para superar correctamente esas resistencias. Koitler y Schlesinger⁴ indican los siguientes procedimientos que ayudan a vencer resistencias:

explicación y comunicación

participación e inclusión en los cambios

medidas de apoyo

negociaciones y acuerdos

manipulación y cambios de puesto (cooptación)

imperativo explícito e implícito

Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas y desventajas, y para cada caso hay situaciones en las que un método puede parecer más adecuado que otro. Durante la reestructuración de la biblioteca pública de Canterbury hubo etapas en que una nueva idea pudo ser trasladada muy eficazmente mediante explicación y comunicación, y otras etapas en las que se obtuvo una buena disposición de ánimo para introducir soluciones nuevas mediante negociaciones y acuerdos.

4 En: Bartil y Martin (1994)



5 EXPERIENCIAS DE OTRA BIBLIOTECA

Mientras sacábamos conclusiones y formulábamos recomendaciones basándonos en nuestra propia experiencia, nos pareció útil observar también el caso de otra biblioteca en Nueva Zelanda, que pasaba asimismo por un proceso de reestructuración. Para este fin sostuvimos una entrevista con la dirección de dicha biblioteca. Las preguntas iban dirigidas principalmente a las causas que habían motivado la introducción de cambios en dicha institución, a saber, quién se hacía cargo de dirigir el proceso y cómo se puso éste en práctica.

En la entrevista resultó que las fuerzas que impulsaban una transformación eran principalmente externas, y además de tipo político. La administración municipal de la que formaba parte la biblioteca estaba pasando ella misma por un proceso fundamental de reestructuración del tipo *Business Process Re-engineering*. Hammer y Champy (1993) definen el *Business Process Re-engineering* como «una reflexión fundamental, y una reestructuración radical de los procesos empresariales», de modo que la biblioteca, por definición, no pudo quedarse fuera del proceso de reforma de toda la administración municipal. El objetivo específico de los cambios a introducir en la biblioteca se formuló de la manera siguiente: «Hay que mejorar el servicio al público. Además, queremos estar seguros de que en nuestra época moderna de la información seguiremos teniendo la misma importancia para nuestra comunidad.»

El director de la administración municipal, un miembro del equipo directivo de dicha administración y el equipo directivo de la biblioteca, compuesto de cuatro personas, elaboraron el programa de objetivos que se pretendían alcanzar en la institución. Los asesores externos que dirigieron la reestructuración de toda la administración municipal colaboraron también en la formulación de dichos objetivos. A continuación, el equipo directivo de la biblioteca se dedicó a «vender» dichos objetivos al personal.

El papel principal corrió a cargo del director de la administración municipal, del equipo de gestión de dicha administración y de la dirección de la biblioteca. Con ayuda de los

asesores externos, este grupo fijó un periodo de dos años para completar el proceso de reforma. En lo que afecta al método para introducir los cambios necesarios, se había decidido implantar un proceso rápido y forzado, y en estas condiciones resultaba casi imposible consultar a los demás empleados en lo que se refiere a la forma o a los detalles de dichos cambios. De todos modos sí se puso en práctica un amplio plan de comunicaciones: en este plan figuraban grupos de discusión con el personal, encuentros con grupos de empleados que debían apoyar la reforma, una «línea directa» con la dirección de la biblioteca en relación con el tema *Business Process Re-engineering*, y la publicación de una hoja semanal de informaciones en torno al cambio estructural puesto en marcha. Los empleados tenían también la posibilidad de asesorarse y de asistir a *workshops* (talleres de trabajo) que les permitían superar el esfuerzo adicional que se les exigía (estrés).

Los amplios sistemas de comunicación y apoyo que se pusieron en marcha sirvieron para vencer las resistencias y fomentar el apoyo por parte de los empleados en la implantación de los cambios. Como era de esperar, también hubo resistencias. Como motivo principal de las mismas se menciona el temor a la pérdida del puesto de trabajo, dado que la plantilla se vio reducida en un tercio.

El proceso de reestructuración en esta biblioteca pública todavía no ha terminado. Aún es demasiado pronto para decir algo acerca de los resultados obtenidos, pero los primeros síntomas son positivos. Los empleados que han estado involucrados en el proceso han pasado a apoyar los cambios y a comprometerse con los nuevos métodos de trabajo. De este modo actúan como ejemplo para los demás colegas.

Este estudio de una reforma profunda en otra biblioteca pública demuestra que no solamente existen experiencias similares a las de la biblioteca pública de Canterbury, en lo que se refiere a los problemas que surgen durante el proceso, sino que también en este caso han podido aplicarse las teorías correspondientes. Esto fue así a pesar de que los motivos de la reforma eran otros y se aplicaron técnicas diferentes para la implantación de dichos cambios. De este estudio puede sacarse una conclusión importante: Cuando se proyecta un proceso de reforma, cuando se cumple el proyecto, cuando se reflexiona acerca de los efectos de dicha reforma, incluso los cambios poco populares pueden acabar teniendo éxito.



6 RESUMEN Y RECOMENDACIONES

La biblioteca pública de Canterbury ha iniciado un proceso amplio de reforma sin estudiar antes la literatura especializada en torno al tema de la teoría de las reformas. Es decir, en la práctica carecía de toda base científica. No obstante, una evaluación a fondo de los estudios científicos citados en este informe arroja el resultado de que muchas cuestiones, situaciones y problemas surgidos en el curso de nuestro proceso de reforma se han visto confirmados después, al estudiar la literatura científica.

Incluso la comparación de nuestro propio caso con el proceso de reforma en otra biblioteca pública ha demostrado que, a pesar de los diferentes puntos de partida y de las diferencias en la estrategia de la reforma, existían muchas similitudes entre ambos casos, en lo que se refiere a las cuestiones surgidas a raíz de la reestructuración.

Nuestras propias experiencias prácticas, la comparación de éstas con otras similares, y un cuadro general de los estudios teóricos que confirman dichas experiencias, nos conducen a formular una serie de recomendaciones. Se trata de establecer cuáles son los puntos de vista y los pasos centrales que deben tenerse en cuenta cuando una organización parecida a la nuestra se ve inmersa en un proceso de transformación que tiene en cuenta los retos y las oportunidades que se plantean.

6.1 RECOMENDACIONES

Comprender la institución

Comprender la institución no se limita a conocer unos cuantos datos concretos, como su magnitud y su estructura organizativa, sino abarcar también magnitudes no mensurables, como la cultura o política de la institución, y su posición en el mercado o dentro de la comunidad. Para alcanzar esta comprensión es indispensable observar aquellos aspectos que son, por decirlo así, paradigmáticos para el funcionamiento de

la institución. Esto facilita a su vez la comprensión de las modificaciones necesarias y su puesta en práctica.

Tener en cuenta los motivos que conducen a la reforma

Hay que saber responder a la pregunta «¿Por qué queremos una reforma?» Debe tenerse en cuenta que los factores pueden ser tanto internos como externos. Adarar estas motivaciones permite encontrar mejores soluciones a los problemas y reaccionar adecuadamente a las eventuales dificultades.

¿Quién establece el concepto general?

Acudir a una asesoría externa que dibuje el cuadro de la situación real de la organización ofrece la ventaja de un punto de vista más objetivo, que se sustrae a los prejuicios y las influencias que actúan sobre alguien que es de la casa. Un asesor externo debe tener conocimientos en el campo de la evolución de las organizaciones y en la gestión de una reforma de las mismas. Si se acude a una asesoría externa, debe hacerse de modo que siga siendo la propia institución la que determina y dirige el proceso de reforma.

¿Quién dirige la reforma?

En este caso será ventajoso elegir a un directivo de la casa, que cuente con la necesaria credibilidad y ocupe un cargo de confianza dentro de la institución. Además se recomienda encargar a una única persona como tarea exclusiva la introducción de los cambios necesarios, o bien encargar esta tarea a un grupo reducido de personas. Así se asegura la disponibilidad de tiempo y energía suficientes para dirigir el proceso sin que éste se des controle, y se evita sobrecargar con esta misión adicional a una persona que tenga que cumplir otras tareas.

¿Cuáles son los objetivos futuros de la institución?

Para tener éxito, todos deben colaborar con un compromiso firme en desarrollar una idea clara del sentido en que debe evolucionar la institución. Hay que descubrir qué empleados apoyan estos objetivos y conseguir su colaboración en el proceso, desde un puesto adecuado.

Alcanzar un acuerdo sobre la modalidad del cambio

Se puede elegir entre un proceso rápido y forzado o un proceso paulatino y gradual para introducir los cambios necesarios. El primero es adecuado sobre todo para organizaciones que se encuentran en una situación de crisis, mientras que el segundo se recomienda allí donde hay que conseguir primero un amplio apoyo por parte de muchas personas en torno a los objetivos propuestos.

Establecer un proyecto escrito de reforma

Un plan en el que figuren con detalle los pasos a dar y las medidas necesarias para pasar de la situación real de una institución hacia una situación deseada, facilita mantener el rumbo adecuado y ofrece datos orientativos que obligan a todos. Este proyecto de realización debe contener planes separados en relación con los siguientes temas:

a) Participación del personal

Se trata de identificar a aquellos empleados y grupos de empleados que adoptan una postura positiva (calidad de promotores) o negativa (calidad de oponentes) frente al proceso, y señalar a aquellos cuyo apoyo activo hay que conseguir ineludiblemente.

b) Comunicación e información

A través de la comunicación, todos los empleados deben tener la oportunidad de entender por qué, cómo y cuándo se introducirán los cambios, y en lo posible debe conseguirse que esta información vaya de arriba abajo, y a la inversa. También deben fomentarse los debates y posibilitarse la realimentación. Los resultados de estas consultas deben ser transparentes y en todo momento debe existir claridad en torno a lo que todavía es objeto de una posible negociación, y qué temas están ya cerrados.

c) El factor humano

Deben tenerse en cuenta los efectos emocionales de la reforma. La vivencia personal de un cambio en la organización es comparable a una pérdida, y hay que estar dispuesto, durante todo el proceso, a tener en cuenta estos factores emocionales y ocuparse de ellos cada vez que un cambio afecta a cualquiera de los empleados.

Hay que dar ocasión de «despedirse» de la tradición y orientarse mentalmente dentro de la nueva situación.

Los éxitos deben celebrarse en el momento en que se producen.

Hay que ser consciente de que la resistencia es algo normal y deben desarrollarse métodos para vencer dichas resistencias.

Al desarrollar un proyecto para alcanzar la situación deseada, se fijarán marcas a lo largo del recorrido con cuya ayuda puedan medirse y registrarse los

avances realizados. Cada vez que se alcanza un objetivo marcado se evaluará el proceso desarrollado hasta entonces, y debe existir la buena disposición a revisar y adaptar el proyecto en lo que sea necesario.

6.1.1 APLICACIONES DEL MODELO

Los dos casos concretos aquí tratados implicaban cambios profundos a nivel de la organización. Sin embargo, muchas veces sucede que la reforma se refiere sólo a una sección determinada, p.ej. cuando se introducen nuevas tecnologías. No obstante, el modelo arriba ilustrado puede aplicarse también a estos escenarios, pues las reacciones individuales y las emociones, así como sus efectos sobre la organización, son los mismos en el caso de transformaciones poco amplias que en el de una reestructuración profunda.

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, Michael: *How to be an even Better Manager*, Londres, 1994.

Bartol, K.M. y Martin, D.C.: *Management*, 2ª ed., Nueva York, 1994.

Beckhard, R. y Harris, R.T.: *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, 2ª ed., Nueva York, 1987.

Centre for Effective Organisations (CEO): *Massey University Executive MBA, Service Management Elective*, Presentación personal, 1996.

George, Dave: *Massey University Executive MBA, Human Resource Elective*, Presentación personal, 1996.

Hammer, M. y Champy, J.: *Re-engineering the Corporation*, Harper Business, 1993.

Management Action Guide: Londres, 1993.

Sligo, Frank: *Massey University Executive MBA, Human Resource Elective*, Presentación personal, 1996.

Steers, R.M. y Black, J.S.: *Organizational Behaviour*, 5ª ed., Nueva York, 1994.

Thompson, Le Roy, Jr.: *Mastering the Challenges of Change: Strategies for Each Stage in your Organization's Life Cycle*, Nueva York, 1994.

LAS AUTORAS

Campbell, Nicola
Sutherland, Sue

Canterbury Public Library
89-91 Gloucester Street
PO Box 1466
Christchurch 8001
Nueva Zelanda
Tel.: ++64/3 37 27 851
Fax: ++64/3 36 51 751
e-mail: sutherlands@ccc.govt.nz
Internet: <http://www.ccc.govt.nz/Library/>

Fundación Bertelsmann

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA UN
MEJOR SERVICIO AL CLIENTE EN
LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Kay Poutsie

Fundación Bertelsmann

RESUMEN

Un tema que ocupa a todas las bibliotecas públicas en los años noventa es la «Orientación al cliente», que incluye, entre otras cosas, la satisfacción del cliente, la arquitectura de la biblioteca, los servicios, el marketing, las necesidades de la población, la formación profesional de adultos, la labor con niños y otros muchos servicios.

El principal interés del presente trabajo va dirigido a la gestión estratégica y a los servicios al cliente, sobre todo a aquellas estrategias de gestión que conducen a un mejor servicio al cliente. Las bibliotecas públicas operan en un entorno orientado al cliente. Los directores de las bibliotecas públicas deben ser conscientes de ello, pues de lo contrario, los expertos en cortes presupuestarios considerarán a las bibliotecas públicas un servicio superfluo que compite por recursos presupuestarios con otros ámbitos de la administración local que subcontratan sus tareas y cobran tasas por sus servicios. Los directores de las bibliotecas públicas deben identificar estrategias de gestión que permitan un mejor servicio al cliente, a fin de mantener su posición estratégica dentro de la administración local.

FUNCIÓN Y ENTORNO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA

Mucho se ha escrito ya sobre el papel de la biblioteca pública y cada director tiene su opinión particular al respecto. En la mayoría de las publicaciones sobre este tema aparecen puntos de vista como diversidad, formación, información, cultura, esparcimiento y realización personal.

Los recursos de las bibliotecas públicas no son ilimitados. A fin de prestar un servicio óptimo a sus clientes deben introducir estrategias para ofrecer el mejor servicio posible a sus clientes. Para ello deben establecer prioridades que reflejen realmente las exigencias actuales y futuras en materia de servicio que los clientes plantean a las bibliotecas públicas.

El entorno de trabajo de las bibliotecas públicas ha cambiado en todo el mundo en los últimos diez años. La administración local debe servir más de intermediario que de prestador de servicios y permitir que la propia ciudadanía satisfaga sus necesidades. Por ello el término en boga es «enabling», es decir, "permitir, poner en condiciones». Las administraciones locales se ven obligadas a revisar sus servicios tradicionales. Los directores de las bibliotecas públicas ya no pue-

den justificar servicios diciendo que es «algo bueno» para la localidad; las bibliotecas públicas deben justificarse económicamente, deben estar bien gestionadas y orientarse al cliente. A lo que hay que agregar que, por una parte, los recursos financieros se hacen más escasos y, por otra, que aumentan las exigencias de los usuarios en materia de técnicas de obtención de información cada vez más onerosas. Las bibliotecas públicas deben adaptarse a usuarios con los más diversos intereses, necesidades y posibilidades económicas.

En este contexto, los directores de las bibliotecas públicas se encuentran ante la tarea de ofrecer mejores servicios a sus clientes y, al mismo tiempo, motivar a su personal para que aumente la calidad y capacidad de prestación de estos servicios. La planificación estratégica, el desarrollo de un espíritu de equipo y la participación del personal y la clientela en la planificación de los servicios deben ir paralelos, a fin de que los servicios ofrecidos a la clientela local de la biblioteca resulten relevantes para ésta.

¿POR QUÉ DEBEN LOS DIRECTORES DE BIBLIOTECA CONTAR CON UN MODELO DE GESTIÓN?

Los directores de las bibliotecas públicas deben identificar un modelo de gestión que contribuya a la motivación dentro de un servicio de biblioteca bien dirigido, es decir, que dé por resultado un personal más orientado a las necesidades de los clientes. Al definir este modelo hay que tener en cuenta que pueda funcionar en bibliotecas públicas de dimensiones muy variadas y en condiciones culturales, económicas y políticas sumamente diversas.

Es obvio que no existe un modelo absolutamente correcto o superior para la planificación de los servicios de las bibliotecas públicas. Cada biblioteca adaptará el modelo a su propio entorno. En cualquier caso lo importante es que el director de la biblioteca haga plausible a su personal la necesidad de planificación.

Las condiciones políticas, sociales y económicas de la labor de las bibliotecas exigen una mayor orientación hacia el cliente y rendir cuentas exactas a las autoridades presupuestarias. Las bibliotecas públicas bien dirigidas que trabajan con eficacia pueden justificar fácilmente su existencia. Los directores de las bibliotecas públicas requieren instrumentos de planificación que les permitan prestar un mejor servicio a sus clientes e instrumentos para medir el rendimiento, y han de estar dispuestos a dotar de los medios necesarios a su personal para que éste trabaje en equipo y produzca servicios de alta calidad. Las inversiones en planificación, servicio al cliente, desarrollo y promoción del personal siempre resultan rentables.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se ocupa de las técnicas actuales de dirección en las bibliotecas públicas australianas. Cinco bibliotecas seleccionadas pudieron facilitar suficiente material para su evaluación, entre otras cosas, informes anuales, planificación estratégica, planes de servicio al cliente y resultados de las encuestas entre sus usuarios, así como otros materiales procedentes del trabajo cotidiano.

Se han mezclado experiencias prácticas y resultados de una investigación de la literatura pertinente a fin de desarrollar una solución modelo. Las bibliotecas públicas pueden utilizar ésta total o parcialmente a fin de prestar servicios bibliotecarios de alta calidad y orientados al cliente. En ella se toman en consideración tanto las buenas prácticas de dirección como soluciones prácticas y viables.

LAS CINCO BIBLIOTECAS

La biblioteca 1 presta servicio a un territorio de 244 km² con más de 170.000 habitantes. Esta biblioteca comprende dos bibliotecas regionales y tres bibliotecas filiales, y mantiene una biblioteca administrativa para los miembros del consistorio y el personal de la administración. Cuenta con 81.259 usuarios y presta anualmente más de 2,1 millones de unidades. Su presupuesto se eleva a 3.065.374 dólares australianos. El número de empleados equivale a 56 plazas a tiempo completo y su fondo de medios es de 412.650 unidades. El director de la biblioteca también es responsable de arte y cultura, incluyendo una galería de arte.

La biblioteca 2 sirve a un territorio de 110 km² con 184.000 habitantes. Esta biblioteca comprende siete bibliotecas filiales y mantiene una biblioteca administrativa para los miembros del consistorio y el personal de la administración. Cuenta con 147.704 usuarios y presta anualmente casi 2,2 millones de unidades. Su presupuesto se eleva a 3.199.086 dólares australianos. El número de empleados equivale a 56,5 plazas a tiempo completo y el fondo de medios es de 299.799 unidades. El director de la biblioteca también es responsable de cultura y arte, así como de la labor de información de la localidad.

La biblioteca 3 sirve a un territorio de 786 km² con 224.000 habitantes. Esta biblioteca incluye seis filiales y una biblioteca móvil. Actualmente desarrolla una nueva biblioteca regional en un nuevo centro cívico. La biblioteca cuenta con un servicio de información para los miembros del consistorio y el personal de la administración. Cuenta con 100.915 usuarios y presta anualmente casi 1,6 millones de unidades (no se dispone de datos sobre su presupuesto). El número de empleados equivale a 58,45 plazas a tiempo completo y su fondo de medios es de 279.701 unidades.

La biblioteca 4 sirve a un territorio de 1.100 km² con más de 338.000 habitantes. Esta biblioteca incluye ocho filiales y una biblioteca móvil. Ofrece servicios informáticos bien instalados, así como formación para Internet, y se concentra en las lenguas y el fomento de la lectura. La biblioteca cuenta con 119.872 usuarios y presta anualmente casi 2,2 millones de unidades (no se dispone de datos sobre su presupuesto). El número de empleados equivale a 85,4 plazas a tiempo completo y su fondo de medios es de 375.000 unidades.

La biblioteca 5 sirve a un territorio de 85,01 km² con más de 107.000 habitantes. Esta biblioteca incluye una biblioteca central y tres filiales. La biblioteca cuenta con 50.000 usuarios y presta anualmente unas 900.000 unidades. Su presupuesto se eleva a 2.716.135 dólares australianos. El número de empleados equivale a 42,42 plazas a tiempo completo y su fondo de medios es de 198.000 unidades.

FUNCIÓN DE CADA UNO DE LOS DIRECTORES DE BIBLIOTECA

Cada uno de los directores de biblioteca influye de modo determinante en el resultado de la biblioteca pública, en sus relaciones con las autoridades presupuestarias locales y en la actitud del personal respecto al servicio al cliente. Los directores de bibliotecas eficientes son capaces, al igual que los de las empresas de éxito, de formular objetivos claros, de inspirar confianza a su personal y aceptación entre el público. Estas personalidades sienten un gran entusiasmo por su profesión y contribuyen a la promoción de su especialidad. Los directores de las bibliotecas estudiadas reunían todas estas características.

BEST PRACTICE

La búsqueda de elementos de «best practice» (prácticas óptimas) en la literatura pertinente pone de manifiesto que en todas partes se desarrollan procesos modélicos similares. La planificación se considera una necesidad; comprender la importancia de cada uno de los servicios de la biblioteca pública y de la orientación del servicio revisten una importancia fundamental. Asimismo se observa que numerosas bibliotecas públicas ya planificaban a largo plazo desde el inicio de la década de los ochenta. El personal no sólo debe prestar un buen servicio, sino también disponer de sistemas y estructuras adecuadas para meditar activamente sobre sus servicios y funciones.

EL MODELO EN LA LITERATURA Y EN LA PRÁCTICA

Según la literatura especializada, el modelo cuenta con los siguientes elementos:

1. formular los objetivos,
2. escala de valores,

3. definir la misión de la biblioteca,
4. evaluar las condiciones contextuales, incluyendo encuestas entre los clientes,
5. planificación estratégica,
6. formular finalidades y objetivos
7. supervisar la aplicación de la planificación estratégica,
8. formar al personal para el servicio al cliente.

Algunas de las cinco bibliotecas realizaron todas estas actividades, otras al menos una parte considerable de ellas. Una solución modélica incluiría los siguientes elementos de planificación:

Los objetivos responden a las necesidades de los clientes.

Revisión de la escala de valores del trabajo de la biblioteca.

Una misión formulada de forma explícita (Mission Statement) sirve de orientación para el trabajo de la biblioteca.

Análisis de las condiciones contextuales, incluidas encuestas entre los clientes.

Durante la planificación estratégica se lleva a cabo un análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, es decir lados fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas).

Formulación de fines y objetivos.

Aplicación del programa para alcanzar estos fines y objetivos.

El personal recibe formación en servicio al cliente.

Evaluación de la labor de la biblioteca y supervisión de sus avances hacia los fines y objetivos.

ELEMENTOS DEL MODELO EN LA APLICACIÓN PRÁCTICA

Formulación de objetivos

La labor de las bibliotecas públicas ofrece grandes posibilidades para desarrollar objetivos. Las bibliotecas públicas tienen una oportunidad única de ofrecer con sus servicios una calidad de vida y posibilidades de desarrollo a sus usuarios que no tiene paralelo en otras instituciones locales de servicios. Llegan a todos los grupos de edad y a todas las culturas y pueden enriquecer la vida económica y social de la localidad. Puesto que las bibliotecas públicas atraen día a día a numerosas personas de diferentes edades y con intereses sumamente diversos, constituyen un centro social de su entorno. La gama de actividades posibles es tan amplia que los objetivos son infinitos y no todos ellos pueden alcanzarse.

CÓMO DESARROLLAR OBJETIVOS

Cada director de biblioteca pública tiene determinados objetivos basados en la experiencia profesional que ha acumulado. Estos objetivos deben desarrollarse en concertación con el personal. Algunas de las bibliotecas objeto de este estudio lo hacen como parte de su planificación estratégica o bien se orientan hacia los objetivos de la administración local.

VALORES

Los valores de la biblioteca pública constituyen el fundamento de sus servicios y no sólo deben ser compartidos por todo el personal, sino inculcarse a terceros, como por ejemplo el libre acceso a la información e igualdad de trato. Esta actitud y la convicción de que existe un «derecho a saber» forman parte de los valores básicos de la labor de las bibliotecas públicas en todo el mundo. En las bibliotecas estudiadas, parte de estos valores ya formaban parte integrante de la planificación.

LA MISIÓN (MISSION STATEMENT) DE LA BIBLIOTECA

La Mission Statement es una exposición breve de los fines de la biblioteca y expone los motivos fundamentales de su existencia. En su redacción debe participar el mayor número posible de empleados. Una redacción colectiva de la Mission Statement fomenta la dedicación del personal a los valores y objetivos de la biblioteca. La Mission Statement expone la función de la institución. Las autoridades deben poder relacionar de forma directa la Mission Statement con su propia misión y el cliente debe poder reconocer los servicios que puede esperar.

La mayoría de las Mission Statements destacarán cuatro ámbitos principales de la labor de la biblioteca: información, educación, esparcimiento y cultura. En el ámbito de la educación, mu-

chas bibliotecas públicas se considerarán un complemento de las instituciones educativas propiamente dichas en su zona de influencia. Precisamente en este ámbito la Mission Statement puede servir para poner de relieve los límites de las posibilidades de una biblioteca.

Si bien la Mission Statement es una declaración que debe ser válida para la biblioteca durante un largo período, resulta esencial revisarla periódicamente a fin de que la orientación de la labor de la biblioteca siga siendo relevante para los usuarios. Todas las bibliotecas estudiadas aquí han elaborado Mission Statements de diversa extensión.

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES CONTEXTUALES

A fin de realizar un análisis SWOT eficaz debe conocerse con precisión la totalidad del entorno de la biblioteca y los efectos que tendrán las transformaciones sobre la labor de esta institución. Aparte de los factores internos, las condiciones externas revisten gran importancia. También las condiciones contextuales internas, es decir, dentro de la administración local, son relevantes para una biblioteca pública. El estudio del entorno proporciona los antecedentes para el análisis SWOT. Los puntos fuertes y débiles están relacionados con las condiciones internas de la biblioteca pública, mientras que por lo general las oportunidades y amenazas proceden del exterior.

ENCUESTAS ENTRE LOS CLIENTES

Hasta ahora las encuestas entre los clientes no forman parte de la evaluación de las condiciones contextuales. No obstante, resulta indispensable comprender las expectativas y necesidades de los clientes, tanto durante la fase de planificación como para evaluar el trabajo en curso. Existe una amplia gama de posibilidades técnicas para las encuestas entre usuarios y no usuarios.

Uno de los problemas para evaluar los servicios bibliotecarios radica en que los clientes son reuentes a quejarse de los servicios gratuitos. No tienen las mismas expectativas que con los servicios remunerados, lo que no es una excusa para una mala calidad y servicios y productos inutilizables.

Las bibliotecas aquí examinadas estudian su entorno con diversa intensidad y frecuencia mediante análisis SWOT, entrevistas o el uso de datos estadísticos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los planteamientos estratégicos determinantes se extraen de la información así reunida. Aquellas áreas que requieren atención y mejoras deben resaltarse y documentarse, así como los lados fuertes y los servicios que pueden fusionarse o ser objeto de mejoras. En esta fase habría

que consensuar asimismo la formulación de los principales objetivos de la biblioteca, pues solamente después puede adoptarse una decisión sobre los planteamientos estratégicos determinantes para la labor de la biblioteca. Este proceso puede poner de relieve problemas e imponer cambios si los servicios tradicionales resultan ser poco relevantes o si distintos departamentos de una biblioteca evalúan de distinta forma sus respectivos servicios. Es de suma importancia que el personal participe en este proceso. El director de la biblioteca no puede adoptar por sí solo una decisión.

Casi todas las bibliotecas aquí estudiadas disponen de procesos detallados de planificación en los que participa la mayoría o la totalidad del personal.

FORMULACIÓN DE FINES, OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN PARA SU REALIZACIÓN

Las principales cuestiones estratégicas indican los servicios que desea ofrecer la biblioteca. A la hora de determinar cómo ofrecerlos es sumamente importante circunscribir el nivel de servicio y la responsabilidad de las diversas acciones, fines y objetivos. El fin describe la orientación estratégica de la labor de la biblioteca, el objetivo el camino a seguir y los plazos. Estos últimos son importantes para poder evaluar el rendimiento del equipo encargado del proyecto o bien de los distintos responsables.

Además se requiere un procedimiento, un plan de acción, para planificar las tareas específicas. Su complejidad dependerá de dichas tareas. En cualquier caso, las fases de trabajo necesarias deben establecerse en función de los recursos financieros y humanos necesarios. A continuación es preciso determinar los pasos intermedios del desarrollo del proyecto y la selección de personal. En este aspecto es función del director de la biblioteca velar por que los empleados responsables reciban los recursos y competencias necesarios para realizar su trabajo de forma eficiente.

Todas las bibliotecas aquí estudiadas utilizan todos los siguientes instrumentos de planificación o varios de ellos: planes estratégicos, planes de acción detallados, definición de los objetivos en materia de servicio, formulación de estrategias, prioridades y resultados deseados, etc.

EL PLAN ESTRATÉGICO: DOCUMENTO Y SUPERVISIÓN

La aplicación eficiente del plan depende de su existencia como documento oficial. Lo mejor es que la dirección de la administración local participe en dicha planificación. Para la biblioteca será útil no sólo recibir luz verde de la administración local, sino que ésta también se comprometa con los objetivos de la biblioteca.

Resulta indispensable supervisar los avances del plan estratégico y que el personal participe en dicha supervisión. También es muy importante que las decisiones de la biblioteca se concentren en el plan estratégico, de forma que la evolución acordada para la biblioteca siempre se encuentre en el centro de atención. La supervisión y la evaluación del plan y los objetivos deben realizarse de forma paralela. El proceso de planificación se lleva a cabo y cambia de forma continua, pues si bien refleja las estrategias globales, puede ser modificado cuando cambian las condiciones internas y externas. Las bibliotecas estudiadas en el presente trabajo documentan la realización de fines u objetivos en materia de servicios en sus informes anuales o bien en documentos oficiales.

FORMACIÓN PARA PRESTAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE Y UNA PRÁCTICA ORIENTADA AL CLIENTE

La competencia del personal sólo puede aumentarse mediante la formación para tratar a los más variados grupos de visitantes y en materia de trabajo y dirección de equipos. La selección de personal también debe considerar este aspecto. Estas medidas van destinadas, en última instancia, a satisfacer al cliente. Las bibliotecas estudiadas llevan a cabo cursos específicos de formación o bien establecen normas para el servicio al cliente. El objetivo prioritario de todos los procedimientos aquí mencionados es satisfacer mejor las necesidades de los clientes de una biblioteca pública, ya que el servicio al cliente es uno de los servicios que ofrecen las bibliotecas públicas y forma parte de cada una de sus actividades. En las bibliotecas aquí estudiadas se adoptan las más diversas medidas para incrementar una orientación al cliente (mostradores para clientes específicos, puntos de información electrónica, diversas medidas de biblioteconomía).

FACTORES DE ÉXITO

De este modelo de gestión forman parte:

- la relevancia de la Mission Statement,
- la minuciosidad del análisis del entorno,
- la participación de todo el personal en el proceso de planificación,
- la adecuación de fines y objetivos,
- la dedicación del personal a la realización de los fines y objetivos
- la efectividad de la formación en materia de servicio al cliente,

el compromiso del personal para con la orientación al cliente,

la evaluación transparente y la supervisión constante de la efectividad del modelo.

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

En vista del entorno en que opera la mayoría de las bibliotecas públicas a finales del siglo XX y a medida que se aproxima el año 2000, más necesaria resulta la necesidad de la planificación y de orientarse al cliente. Numerosas bibliotecas públicas han integrado un proceso de planificación en sus métodos de gestión. Sin embargo, la orientación al cliente es la clave del éxito de esta labor. El modelo propuesto integra los modelos tradicionales de planificación estratégica con componentes adicionales, como el desarrollo de objetivos, la definición de valores, encuestas y orientación al cliente a la hora de determinar los fines y objetivos.

ANEXOS

En cuatro anexos se abordan los siguientes temas se abordan o se ofrece material documental al respecto:

1. Planificación estratégica. El ejemplo de las bibliotecas municipales de Stirling.
2. Ejemplos de Mission Statements de bibliotecas públicas.
3. Un ejemplo de definición de valores en el marco de una «Jornada de planificación estratégica».
4. Un ejemplo de descripción de objetivos (Vision Statement) elaborada por el personal de la biblioteca.



1 INTRODUCCIÓN

1.1 EL PAPEL DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA

Se ha escrito mucho acerca del papel que cumple la biblioteca pública, y cada director de una biblioteca de este tipo tiene sus opiniones particulares al respecto. En la mayoría de las publicaciones en torno a este tema aparecen objetivos claramente expresados, como que debe ser polifacética, educativa, informativa, cultural, favorecer las actividades de ocio y la autorrealización. En una editorial referida a la «Semana de las bibliotecas», 1996, en Australia, el *«West Australian»* observa:

«Como el volumen de los conocimientos sigue creciendo en todo el mundo y no existe ninguna institución capaz de abarcarlos en su totalidad, el papel de las bibliotecas debe cambiar. Ya no se trata de que sólo suministren información, sino que hagan también de intermediario y de guía.»

Entre las tareas centrales de una biblioteca moderna figura, dentro del cuadro de la explosión informativa que vivimos, la capacidad de mostrar a los usuarios cómo pueden conseguir la información deseada, ya sea por medio de un libro, ya sea por Internet.

La biblioteca actual debe ocuparse de las necesidades informativas de muy diversas personas, desde los escolares hasta los que necesitan literatura especializada relacionada con su profesión. Las bibliotecas tienen también una importancia especial para las personas mayores y los jubilados, a los que ofrecen no solamente la posibilidad de entretenerse, sino también la de ayudar a su autorrealización.

La «Semana» (de las bibliotecas) no solamente debe recordar a las personas el valioso servicio que prestan las bibliotecas a la comunidad, sino dirigir asimismo su atención al hecho de que los servicios de estas instituciones deben mantenerse y evolucionar en esta época de cambios, de modo que cualquier persona, independientemente de sus posibilidades financieras, tenga la oportunidad de aprovechar unos medios destinados a proporcionar información.

Ciertamente, ésta es la imagen tradicional de la biblioteca pública, pero que convie-

ne mucho recalcar actualmente, cuando todas las administraciones insisten en ahorrar. Conviene recordar a su debido tiempo que la biblioteca pública, una institución financiada a través de los impuestos, tiene por misión servir a toda la ciudadanía, y que ésta forma la base de su clientela. Lo que no impide reconocer que los medios de que disponen las bibliotecas públicas no son ilimitados. Se trata de adoptar estrategias adecuadas para ofrecer a los usuarios, dadas las limitaciones existentes en cuanto a medios disponibles, un servicio óptimo.

Para conseguirlo, es necesario establecer prioridades que reflejen las necesidades actuales y futuras de los usuarios y el correspondiente servicio que esperan de una biblioteca pública. Muchas veces éstas últimas no conocen claramente las necesidades de sus clientes, por no figurar en su planificación interna una estrategia que permita escuchar la opinión de los usuarios y ofrecerles los servicios que éstos consideran importantes.

1.2 EL ENTORNO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA

El entorno en que funcionan las bibliotecas públicas ha cambiado en los últimos diez años en todo el mundo. El municipio, que suele ser quien financia tradicionalmente a esta institución, se ve enfrentado a la necesidad de ofrecer no solamente un servicio directo a los ciudadanos, sino de servirle además como intermediario. En Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda se utiliza con frecuencia el término «enabling», que significa «capacitar», o «posibilitar», para caracterizar las tareas de una administración municipal. Las autoridades municipales racionalizan sus servicios directos y permiten, mediante acuerdos con empresas privadas y otras administraciones, prestar otros que respondan a las necesidades de sus ciudadanos.

El hecho de que muchas prestaciones municipales sean contratadas con empresas externas, la evolución de muchos servicios de la administración municipal, que los convierte en entidades empresariales, y la adjudicación por concurso (en ocasiones obligatorio) de ciertos servicios, ha forzado a las administraciones municipales a revisar sus prestaciones tradicionales. Los directivos de una biblioteca pública ya no pueden justificar su trabajo con la simple reivindicación de que es «una cosa buena» para la comunidad. Los servicios de una biblioteca pública tienen que justificarse incluso desde el punto de vista de la rentabilidad, tienen que estar bien gestionados y responder a las necesidades de la clientela. Deben especificarse de modo que puedan ser medidos y que se pueda valorar si su utilidad responde a los recursos que gastan.

Dada la actual situación económica, las bibliotecas públicas se enfrentan a un gasto creciente en adquisiciones para completar sus existencias, tienen que adquirir un

mayor número de diferentes medios y al mismo tiempo, suministrar más información digitalizada, para que el público tenga un mejor acceso a las nuevas técnicas, como p.ej. Internet y World Wide Web. Los servicios de las bibliotecas públicas son solicitados ahora, más que nunca, por algunos ciudadanos que quieren participar en lo que viene en llamarse «sociedad de la información», es decir, los que han comprendido que es importante aprender durante toda la vida si quieren seguir teniendo éxito en su profesión.

Las bibliotecas públicas tienen que estar en condiciones de responder además a un usuario exigente, que desea tener acceso a múltiples fuentes de consulta y está dispuesto a pagar por una información bien servida. Estas personas están interesadas también en aprovechar la biblioteca pública para aprender cómo se manejan con eficacia las perspectivas que ofrece Internet para su negocio o su puesto de trabajo.

Pero además, los servicios de la biblioteca también se ven solicitados cada día más por aquellos miembros de la sociedad que han sido víctimas de racionalizaciones y supresión de puestos de trabajo. Existe ahora una nueva capa de personas en la sociedad, integrada por las familias de clase media, que necesitan información para «sobrevivir», por que de repente se encuentran ante la necesidad de tener que pasar con un solo sueldo, habiendo proyectado su futuro contando con dos sueldos.

Estas personas buscan informaciones que les permitan vivir más ahorativamente, p.ej. renovar ellos mismos su casa en lugar de acudir a un operario, y además buscan material básico de formación e información que les permita disfrutar con sus familias de una determinada calidad de vida. Son los clientes que ahora ya no gastan el dinero, como hacían antes, en comprar un periódico o una revista, o que no pueden comprar un ordenador a sus hijos. Son usuarios que, de no existir una biblioteca pública gratuita en su lugar de residencia, serían los «perdedores» en nuestra sociedad de la información.

Otro reto lo representa el aumento del número de personas mayores en nuestra población, y que necesitan otros servicios, más centrados en su persona, tanto en casa como en las instituciones públicas. Este grupo de ciudadanos dispone de más tiempo libre y necesita formas especiales de libros, p.ej. con una letra de imprenta de mayor tamaño, o en forma de «casetes» literarias. También son atractivas y recomendables para ellos las terapias de lectura y las horas de lectura, que les permiten mantener entrenada su memoria e incrementan su bienestar personal. Se trata de ciudadanos que se muestran abiertos a las posibilidades de comunicación e información que ofrece Internet, pero que necesitan un entrenamiento para poder usarlas y un acceso a los aparatos correspondientes.

Dentro de este entorno, los directivos de las bibliotecas públicas se ven ante el reto de ofrecer a sus usuarios mejores prestaciones, servicios que valgan la pena, y motivar al mismo tiempo a sus colaboradores para que incrementen la calidad de dichos servicios. La planificación estratégica, el desarrollo del espíritu de equipo y la incorporación de usuarios y empleados a un proyecto que busca ofrecer tales servicios, deben ir mano a mano.

1.3 EL RETO

El reto de este proyecto reside en la elaboración de un modelo de gestión que permita a los gerentes de las bibliotecas públicas poner en marcha un proceso que funcione bien, dentro de una biblioteca bien dirigida, con empleados motivados y que orientan sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los usuarios. Un modelo de este tipo debería funcionar en todas las bibliotecas públicas, sea cual sea su dimensión y aunque actúen en un entorno cultural, económico o político muy diversificado.

Esta cuestión empezó a encauzarse ya con ocasión de los debates entre bibliotecarios celebrados en la Conferencia de Gütersloh. Al parecer, tenemos tantos problemas comunes que se pueden aprovechar, al menos en parte, incluso modelos diversos para apoyar al gerente de cualquier biblioteca.

Es evidente que no existe un modelo absolutamente certero o preferente para estructurar las prestaciones de una biblioteca pública, y que cada una tendrá que adaptar el modelo a su propio entorno. Planificar los servicios futuros de una biblioteca pública representa, por un lado, un reto especial, que exige una dedicación personal completa, debiendo reservarse un tiempo específico para desarrollar la orientación estratégica de dichos servicios. Por otro lado, la planificación de los servicios ofrecidos tiene su parte de rutina, y afecta a las decisiones que determinan la vida cotidiana de la biblioteca.

Sea cual sea el modelo de planificación empleado, el gerente de una biblioteca pública tiene que explicar a sus empleados, y sobre todo al equipo de dirección, la necesidad de una planificación centralizada, como parte de la «política empresarial». Así se garantiza también la justificación indispensable ante las instituciones donantes de fondos y frente al usuario. Además, los empleados sabrán de este modo lo que se espera de ellos, y podrán concertar sus aspiraciones personales con el proyecto general de la institución. Una verificación amplia de las prestaciones ofrecidas, teniendo en cuenta las estrategias y los objetivos formulados, permitirá que el personal se sienta satisfecho de su propio esfuerzo y ofrezca al usuario un servicio de talante innovador y ajustado a lo que él desea y necesita.

Al desarrollar soluciones aplicables en la práctica dentro del marco que ofrece el proyecto de la Fundación Bertelsmann, esperamos que el modelo sirva para ampliar y enriquecer los conocimientos existentes que están a disposición de los gerentes de bibliotecas públicas en todo el mundo, bajo formas diversas, como información impresa o digitalizada.

1.4 ¿POR QUÉ DEBE DISPONER UN GERENTE DE BIBLIOTECA DE UN MODELO DE ESTE TIPO?

Como hemos dicho al principio, las condiciones actuales, políticas, sociales y económicas que forman el entorno del trabajo del bibliotecario, exigen que las bibliotecas públicas respondan mejor a las necesidades de sus usuarios y justifiquen su rendimiento ante las instituciones que las financian. No faltan en la actualidad financiadores que cuestionan la existencia y la efectividad de las bibliotecas públicas, y hasta tienen sus razones, puesto que los recursos públicos no son ilimitados. Pero una biblioteca pública bien gestionada y que funciona con efectividad justifica fácilmente su existencia, como demuestra la encuesta realizada en Australia, que indica que las bibliotecas son el punto de encuentro cultural más frecuentado del país.

Los gerentes de las bibliotecas públicas necesitan mejores instrumentos de planificación, orientados hacia las necesidades y los deseos de los usuarios, y que sirvan además para medir el rendimiento y el compromiso de los empleados, capacite a éstos para trabajar en equipo y permitan ofrecer prestaciones de alta calidad. Necesitan instrumentos que sirvan para plasmar los objetivos aceptados por empleados y usuarios, en una fórmula apta para ser adoptada por la institución, una meta que sea compartida tanto por el personal como por los que financian la biblioteca. De esta meta deseable y del compromiso para alcanzar determinados objetivos se derivan las propuestas individuales que contribuyen al logro del conjunto. Cuando coincide todo esto, las bibliotecas públicas conseguirán avanzar y representarán un elemento vivo y altamente apreciado dentro de la comunidad.

En este artículo no se defiende la opinión de que cualquier modelo sirve para solucionar los problemas de las bibliotecas públicas mediante un procedimiento de urgencia. Introducir reformas e innovaciones exige un trabajo duro, debe contar con el compromiso de los empleados y con la voluntad de mejorar los servicios que la biblioteca presta al usuario. Una simple aceptación verbal de la planificación y de la política de personal no significan nada, pues todos los empleados deben hacer un esfuerzo, trabajando en equipo, para incorporar las transformaciones necesarias. Los gerentes de las bibliotecas públicas necesitarán además el apoyo de quienes las financian y de

otras instancias superiores, para que los procesos de reforma puedan transcurrir dentro de un ambiente positivo.

1.5 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA BIBLIOTECA PÚBLICA

Desde que se aplican las recomendaciones de Deming, Juran, Crosby y otros, tanto en la industria como en los centros de trabajo en general, existe un gran entusiasmo a la hora de insistir en la calidad y en el servicio al usuario. La incorporación de estos principios a su ideario le ha hecho mucho bien a la biblioteca pública y mejora sus prestaciones. La consigna de la «gestión de calidad total», no fue aceptada, de entrada, tan fácilmente por las bibliotecas públicas como por las bibliotecas universitarias, pero la idea de dar satisfacción al usuario tiene una importancia fundamental también para las primeras. Muchos gerentes de bibliotecas públicas emplean desde hace años determinados elementos de la «gestión de calidad total» como componente de un buen trabajo de gestión y de su compromiso en favor de los usuarios de las bibliotecas. Trasladar estos principios a la práctica es para ellos una cuestión de prestigio y de sentido común. Los trabajos que Ute Klaassen y Chris Wiersma aportaron a la red internacional bajo el título de *Qualitätsmanagement in öffentlichen Bibliotheken* («Gestión de calidad en las bibliotecas públicas») trata más extensamente estos temas.

1.6 OBJETIVOS DESEADOS

El propósito de este estudio es dotar a los gerentes de las bibliotecas públicas que desean prestar un mejor servicio al usuario, de un modelo que se apoye simultáneamente en una teoría y una práctica y cuyos resultados positivos hayan sido comprobados en la tarea cotidiana. Se ha escrito mucho acerca de una buena gerencia de las bibliotecas públicas, de modo que existe material suficiente en relación con este tema. Los trabajos del *Office of Arts and Libraries* británico¹ y de Van House y otros², ofrecen modelos excelentes para las bibliotecas públicas. Los resultados de su investigación enriquecerán la parte teórica del presente estudio.

1 *Setting objectives for public library services: A manual of public library objectives* (1991), Library and Information Services Council Working Group on Public Library Objectives, Londres, HMSO 1991.

2 *Van House, Nancy, y otros: Output measures for public libraries: A Manual of Standardized Procedures*. 2ª edición, Chicago, 1987.



2 PROCEDIMIENTO EMPLEADO

En este artículo hablaremos exclusivamente de las técnicas actuales de dirección en algunas bibliotecas públicas australianas. En principio, estaba previsto estudiar las bibliotecas públicas de Australia, Nueva Zelanda, Gran Bretaña y tal vez EE.UU. y Canadá. Una primera exploración de la estructura, la magnitud y la clientela de las bibliotecas públicas en estos diferentes países demostró, sin embargo, que eran demasiado diversas para poder proceder sin más a una comparación.

En la selección efectuada de bibliotecas australianas ha pesado el buen resultado que obtienen. Además, debían disponer de varias sucursales. Me dirigí a ocho gerentes de bibliotecas, de los que seis declararon estar dispuestos a colaborar y me proporcionaron de buen grado toda la información que tenían disponible. A todos ellos les expreso desde aquí mi agradecimiento.

A cada una de estas bibliotecas se le pidieron, si los tenían disponibles, ejemplares de sus informes anuales, de su planificación estratégica, su plan de servicios al cliente, los resultados de las encuestas realizadas entre los usuarios y todos los demás datos que tuvieran a mano y que utilizan para la planificación, la gestión y la atención al cliente, tanto los que se derivan del trabajo cotidiano como los que hayan sido publicados.

Una de estas seis bibliotecas acababa de introducir un sistema informático, y su memoria anual se publicó como parte del informe anual de la administración municipal. Debido a que su trabajo de planificación todavía estaba en curso, esta biblioteca no pudo presentar los datos solicitados, de modo que los gráficos sólo contienen información referida a cinco bibliotecas.

Mediante un estudio bibliográfico se identificaron los elementos de «buena práctica» aplicables a los servicios que prestan las bibliotecas públicas que se

preocupan de las necesidades y los deseos del usuario. Basándonos en lo que en la literatura del tema se considera esencial para que unas prestaciones se consideren excelentes para usuario, pudimos configurar una tabla de servicios y prestaciones parciales.

Se analizó absolutamente toda la documentación de las bibliotecas, para obtener un cuadro general de las prácticas habituales. Base fundamental era la hipótesis de que si las bibliotecas públicas que tienen éxito emplean dichas prácticas de trabajo, estas últimas por fuerza deben ser útiles, viables y aportar resultados positivos. A continuación se compararon estos elementos del trabajo real en las bibliotecas seleccionadas con los datos del estudio bibliográfico. Los resultados sirvieron finalmente de base para desarrollar una solución modélica que pueda ser utilizada total o parcialmente por las bibliotecas públicas que quieran obtener prestaciones de alta calidad y orientadas a satisfacer las necesidades y los deseos de sus usuarios.

Las buenas técnicas de gestión se tuvieron en cuenta tanto como las soluciones pragmáticas aportadas. Pusimos toda nuestra atención en configurar unos procesos de planificación y de dirección que pudieran desarrollarse sin tener que retirar en ningún caso personal de la sección de atención al cliente, para que éste nunca se viera desatendido. También se tuvo en cuenta la necesidad de ajustar la planificación eficaz a la elaboración del presupuesto, y al sistema informático con el que opera la administración que financia a la biblioteca. Y finalmente, tampoco se descuidó el hecho de que, en la situación actual, sólo pocas bibliotecas pueden permitirse el lujo de emplear personal adicional para realizar trabajos de planificación o encuestas de carácter más amplio.



3 LAS BIBLIOTECAS

Las bibliotecas públicas en Australia, según se demostró en el curso del estudio, disponen por regla general de menos personal que sus homólogas británicas o americanas. Los empleados profesionales realizan un trabajo muy variado y hay menos puestos de trabajo dedicados específicamente a la información, formación de adultos, marketing, etc. Los empleados de las sucursales a veces tienen que desempeñar todas estas tareas a la vez. En Australia, las bibliotecas públicas emplean con frecuencia a personas que carecen de una formación específica, lo que significa que aprenden en la práctica. Pueden asistir a cursos especiales en el sector de la «formación y especialización técnicas» o a nivel de escuela profesional, que son reconocidos por la Australian Library and Information Association. Según se ha expuesto ya, hemos seleccionado para este estudio unas bibliotecas que gozan de buena fama gracias a los servicios que prestan a sus usuarios.

En la siguiente tabla ofrecemos los datos estadísticos que las bibliotecas encuestadas pusieron a nuestra disposición.

Reforma Organizativa y Estrategias de Gestión en las bibliotecas públicas

Biblioteca	1	2	3	4	5
Area de influencia en km ²	244,34	110	786	1.100	85,01
Población	170.000	184.000	224.000	338.000	107.000
Evolución demográfica esperada	250.000 crecimiento anual	estancada	6-7000	no hay datos	no hay datos
Bibliotecas regionales	2	ninguna	ninguna	ninguna	1
Sucursales	3	7	6	8	3
Bibliotecas móviles	no	no	1	1	no
Biblioteca administrativa para los miembros del Consejo Municipal	sí	sí	Servicio SDI	no hay datos	no hay datos
Usuarios inscritos	81.529	147.704	100.915	119.872	50.000
Personal empleado (jornadas completas compensadas)	56	56,5	58,45	85,4	42,42
Documentos	412.650	299.799	279.701	375.000	198.000
Préstamos anuales	2.138.119	2.174.735	1.580.793	2.187.342	900.000
Presupuesto	\$3.065.374	\$3.199.086 disponibles	No hay datos disponibles	No hay datos	\$2.716.135
Competencias del gerente de la biblioteca	Bibliotecas, arte, cultura y galería de arte	Bibliotecas, arte, cultura e informaciones a la comunidad	Bibliotecas	Bibliotecas	Bibliotecas

4 EL PAPEL DE GERENTE DE LA BIBLIOTECA

Siempre he defendido la opinión de que el gerente de una biblioteca es el personaje más importante para el éxito de la institución, para las relaciones con la autoridad municipal que financia la biblioteca y para la buena disposición del personal a prestar el servicio que necesita el usuario. Esta convicción adquirió aún más solidez cuando conocí el estudio realizado por Brooke Sheldon³, sobre los estilos de trabajo y las estrategias acertadas directivos de las bibliotecas americanas. La autora basa sus estudios en los trabajos de Bennis⁴, que ha investigado estilos de trabajo y estrategias de gerentes de empresas. Bennis observa que un buen gerente «no solamente es capaz de formular objetivos claros para su empresa, sino que acierta porque sabe cómo situarse él mismo y su empresa en condiciones de alcanzar esos objetivos (...). Dice lo que quiere conseguir y pone en práctica lo que dice. Como en este sentido sus reacciones son previsibles, consigue despertar confianza entre los empleados, éstos asumen sus ideas y se consigue la aceptación de la empresa en el exterior».⁵

Sheldon informa que en el caso de los gerentes de bibliotecas sucede algo parecido cuando están firmemente convencidos de que los objetivos son los adecuados para su biblioteca y tienen una idea clara de cómo alcanzarlos. En todos los casos se observó que los gerentes bibliotecarios están comprometidos con satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Sheldon informa además que los gerentes suelen mostrarse entusiasmados con su profesión de bibliotecarios y siguen forándose continuamente. Muchos de

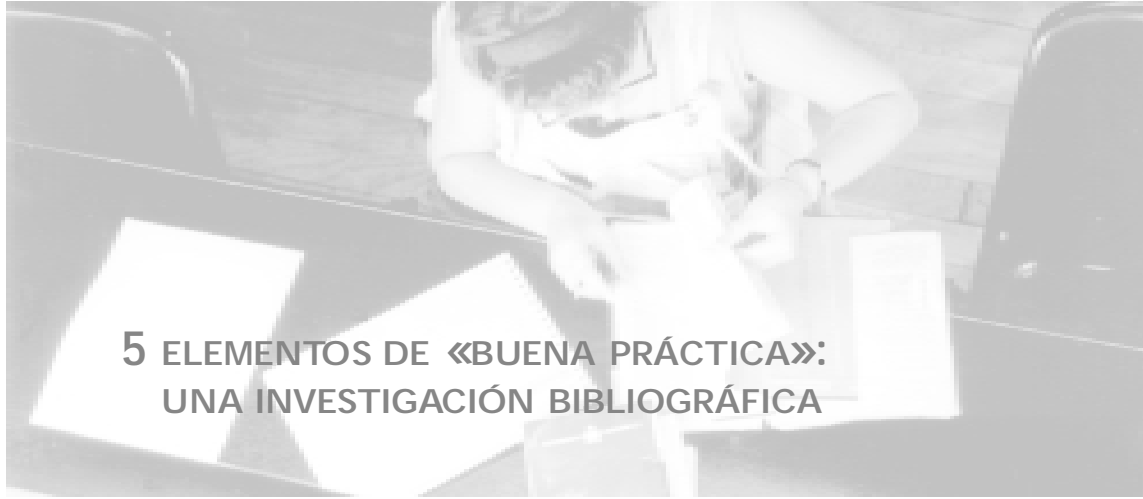
3 Sheldon, Brooke: *Leaders in libraries: Styles and Strategies for Success*, Chicago, 1991.

4 Bennis, Warren y Nanus, Bert: *Leaders: the Strategies for Taking Charge*, Nueva York, 1985.

5 *Ibidem*, p.32.

ellos han adquirido méritos trabajando en Comisiones y Conferencias sobre su especialidad, insistiendo en la capacidad que debe tener el gerente de una biblioteca pública de compartir su éxito con los demás.

Los gerentes de bibliotecas que han participado en este estudio se adaptan en términos generales al modelo expuesto por Sheldon y están muy bien considerados por su respectiva administración municipal.



5 ELEMENTOS DE «BUENA PRÁCTICA»: UNA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Una lectura a fondo de los estudios relacionados con la planificación de los servicios de una biblioteca pública y con el asesoramiento de los usuarios en las más diversas situaciones revela que en todas partes se desarrollan procesos similares, que pueden calificarse de modélicos.

La bibliografía referida a la situación de la biblioteca pública actual demuestra que la planificación se considera muy necesaria, tanto para justificar la atribución de fondos financieros por la autoridad competente, como para satisfacer mejor las necesidades de los usuarios de la institución. Para que la biblioteca pública, en el marco que ofrece la administración municipal de nuestros días, tenga éxito, se considera esencial que comprenda la importancia que tiene prestar una atención personalizada al usuario de la biblioteca, tanto como una planificación bien orientada de sus prestaciones.

La bibliografía indica también que muchas bibliotecas públicas disponen, desde comienzos de la década de los ochenta, de una planificación a largo plazo. En vista de la situación económica actual y del examen correspondiente de las prestaciones ofrecidas, la planificación y la búsqueda de la satisfacción del usuario dentro de dicho proceso de planificación, se han convertido en una tarea casi obligatoria.

Las publicaciones más recientes permiten sacar la conclusión de que no solamente los empleados tienen que realizar un buen trabajo, sino que deben existir inexcusablemente sistemas y estructuras que les permitan reflexionar activamente acerca de los servicios que prestan y de la función que cumplen ellos mismos en la puesta en práctica de dichos servicios. Todo el personal debe tener la sensación de que su trabajo es importante, lo que a su vez redundará en una mejor atención al cliente. La participación activa de los empleados en el proceso de planificación nos acerca a este objetivo.

Fundación Bertelsmann



6 MODELOS DE GESTIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE, EN LA BIBLIOGRAFÍA Y EN LA PRÁCTICA

6.1 EL MODELO DE GESTIÓN SEGÚN LA BIBLIOGRAFÍA

El modelo de gestión incorpora la lista de actividades que según la bibliografía correspondiente se consideran importantes para obtener mejores prestaciones, y que estén orientadas a las necesidades y los deseos del usuario de la biblioteca pública. Estas actividades comprenden:

formular objetivos generales

formular escalas de valores

formular la misión de la biblioteca

estimar las condiciones generales del entorno, encuestar a los usuarios

establecer una planificación estratégica

formular fines y objetivos

supervisar la puesta en práctica del plan estratégico

formar al personal para que atienda bien al usuario

6.2 EL MODELO DE GESTIÓN EN LA PRÁCTICA

La siguiente tabla muestra qué elementos del modelo de gestión se aplican en las cinco bibliotecas:

Biblioteca	1	2	3	4	5
1. Formular objetivos generales	X	X	-	-	-
2. Formular escalas de valores	X	X	-	X	-
3. Formular la misión de la biblioteca	X	X	X	X	X
4. Estimar las condiciones generales del entorno, encuestar a los usuarios	X	X	X	X	?
5. Establecer una planificación estratégica	X	X	-	X	-
6. Formular fines y objetivos	X	X	X	X	X
7. Supervisar la puesta en práctica del plan estratégico	X	X	X	X	X
8. Formar al personal para que atienda bien al usuario	X	X	X	X	X

6.3 ¿CUAL PODRÍA SER LA SOLUCIÓN MODÉLICA?

Cualquier solución que deba servir de modelo para una gestión orientada a satisfacer las necesidades y los deseos del usuario, debe contener los elementos indicados a continuación. Las bibliotecas públicas deben realizar una planificación de este tipo para conocer mejor las necesidades y los deseos de sus clientes habituales, y orientar la planificación de modo que el resultado sea una atención mejor y más adaptada a lo que esperan los usuarios. Estos elementos son:

los objetivos deben tener en cuenta las necesidades y los deseos de los usuarios

las escalas de valores del trabajo en la biblioteca se revisan

una misión explícitamente formulada (*Mission Statement*) servirá de directriz para el trabajo en la biblioteca

se analizan las condiciones generales del entorno, incluyendo encuestas a los usuarios

al proceder a una planificación estratégica, se aplica también un análisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* = lados fuertes, puntos débiles, oportunidades, riesgos)

se formulan detalladamente los fines y los objetivos

los programas que permiten alcanzar estos fines y objetivos se aplican en la práctica

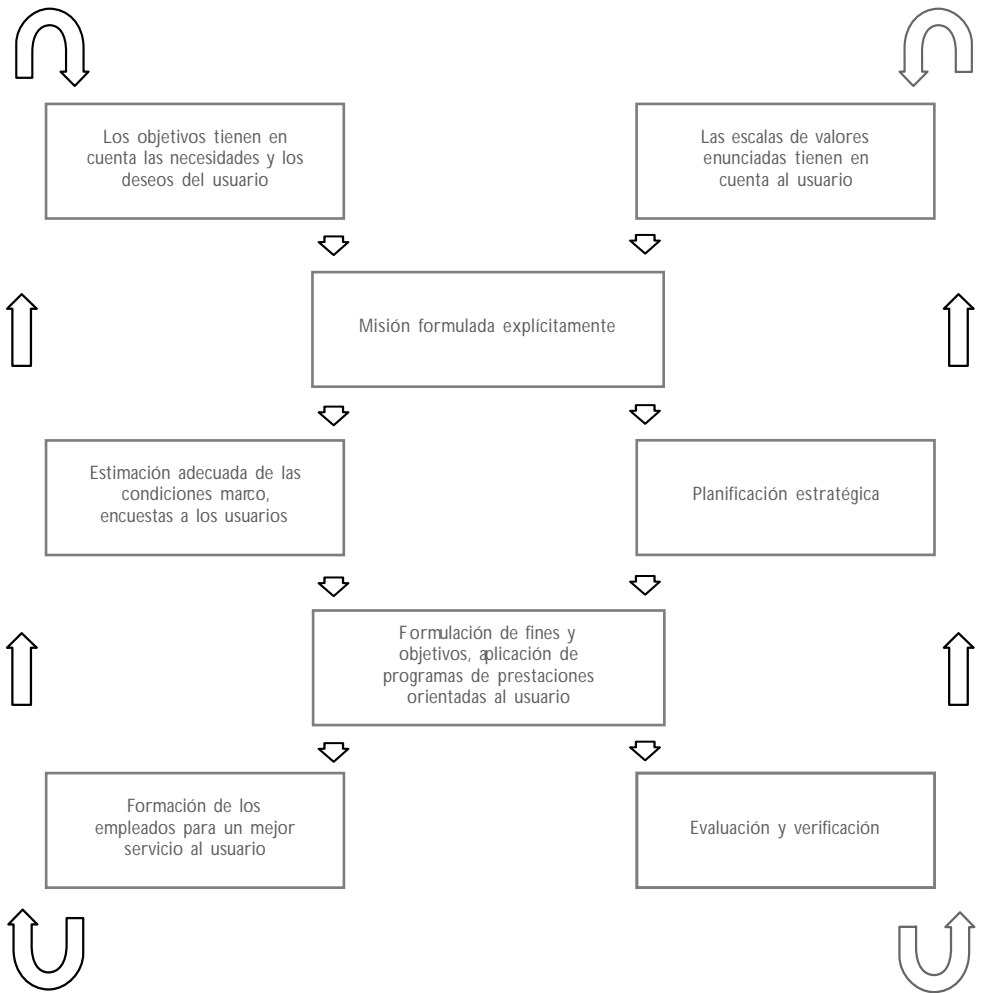
el personal se somete a un curso de formación de atención al usuario

el trabajo de la biblioteca es sometido a evaluación y se verifican sus progresos en el sentido del cumplimiento de los fines y objetivos.



7 MODELO DE GESTIÓN PARA UNA MEJOR ATENCIÓN AL USUARIO

Fundación Bertelsmann





8 ELEMENTOS DEL MODELO Y SU APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS

8.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES

Sheldon dedica un capítulo de su libro a los bibliotecarios que tienen los objetivos claros.

Parece que la enorme confianza que tienen los gerentes de las bibliotecas públicas en el valor social de su trabajo, contribuye en gran medida a hacerles alcanzar sus objetivos (...). Son capaces de mostrar una gran flexibilidad al aplicar los métodos elegidos, porque les anima el valor supremo de su objetivo⁶.

El trabajo en una biblioteca pública ofrece mucho margen para desarrollar objetivos ideales. Los que realizan este trabajo suelen tener un marcado sentido de compromiso social y de promoción de la comunidad. Estas tendencias permiten esbozar un futuro positivo para el buen funcionamiento de la biblioteca pública, y deben ocupar una posición central en el proceso de planificación. El gerente de una biblioteca pública suele tener una idea clara de lo que quiere conseguir.

Apenas existe otro sector de servicios a la comunidad que le ofrezca una oportunidad tan extraordinaria como es la de dotar a la biblioteca y a sus prestaciones de una gran calidad y de un buen potencial de desarrollo. Las bibliotecas alcanzan a todos los grupos de edad y todas las culturas, y son capaces de contribuir al enriquecimiento de la vida económica y social de la comunidad.

El estudio *Libraries in a World of Cultural Change*⁷ considera que la biblioteca pública es el punto de encuentro cultural de mayor éxito en la vida comunitaria democrática. Los autores observan que la biblioteca es el punto de atracción que

⁶ Sheldon, p. 13)

⁷ Greenhalgh, Liz y Worpole, Ken con la colaboración de Charles Landry: *Libraries in a World of Cultural Change*, Londres, 1995.

induce a muchas personas a acudir a la ciudad, y que los individuos de las más diversas culturas consideran que la biblioteca ofrece un ambiente de seguridad y nada amenazador. Así lo confirman los resultados de un estudio realizado con ocasión del cierre de las bibliotecas de Sheffield, Gran Bretaña, durante ocho semanas, debido a una huelga⁸. Una consecuencia de dicho cierre fue que una cuarta parte de los encuestados acudieron menos al centro de la ciudad, lo que tuvo sus efectos comprobables para los establecimientos de la zona. En Australia, la simbiosis de bibliotecas públicas y galerías comerciales ha permitido a algunas bibliotecas funcionar con buen éxito.

Como las bibliotecas públicas atraen diariamente a numerosas personas de los más diversos grupos de edad e impulsadas por intereses muy diversos, se convierten en centro social de su entorno. Los edificios modernos destinados a biblioteca, que disponen de cafetería, locales para reuniones públicas y centros de conferencias y espectáculos, se convierten en puntos de encuentro social que atraen a nuevos visitantes y reducen la criminalidad en el barrio. Cuando los edificios públicos son frecuentados, existe menos vandalismo y las personas tienen la sensación de poder acudir a la biblioteca aunque sea tarde, sin que nadie les moleste.

Entre los objetivos ideales para una biblioteca pública pueden figurar muchos, desde el lugar que debe ocupar la biblioteca en la vida de la comunidad, hasta sus funciones en esta época marcada por la informática y la electrónica. El abanico de posible actividades es tan amplia que los objetivos no tienen límite y, en realidad, no todos podrán materializarse.

8.1.1 CÓMO DESARROLLAR EL CONCEPTO DEL OBJETIVO DESEABLE

Cada gerente de una biblioteca pública tiene una idea determinada de los objetivos que quiere alcanzar, ideas que se basan en su experiencia profesional, aunque no sea consciente de ellos o no los considere como tales. El objetivo califica aquel estado que debe alcanzar la biblioteca en uno, dos, cinco o diez años. No existe ningún gerente de una biblioteca pública que no albergue determinadas ideas al respecto.

⁸ Proctor, Richard, Usherwood, Bob, y Sobczyk, Gill: *Got the Library-on-strike-blues*, en: The Library Association Record, 99, Enero 1997.

Los objetivos pueden estar oscurecidos por la sombra que arrojan las posibles preocupaciones financieras, necesitar apoyo por parte de los tutores de la institución, implicar problemas con el personal o hacer surgir dudas respecto de la propia capacidad. Para poder desarrollar objetivos eficaces, hay que olvidar estas dudas y pensar únicamente a dónde se quiere llevar a la biblioteca y qué prestaciones se quiere ofrecer a los usuarios. Los que participan en el estudio deberían anotar los diferentes puntos, redactar sus objetivos y hablar de ellos con todos los empleados y colaboradores.

Ir desarrollando en común los objetivos deseables permitirá que se inspiren unos a otros. El resultado será una mejor orientación común en el trabajo, una orientación con la que se comprometerán los empleados, porque han colaborado en desarrollar los objetivos.

El gerente debe reservarse algunas horas, aparte del trabajo habitual, en las que pueda reflexionar junto con sus empleados de una manera concentrada acerca de la evolución ulterior de sus esfuerzos. Prestará atención a las ideas que expongan los demás miembros del grupo y aprovechará el tiempo para reflexionar en positivo acerca de las posibilidades futuras que existen. Debe reflexionar con generosidad, con amplitud de miras, centrándose en la calidad y en el servicio que presta al usuario.

Apuntará todas las ideas de sus empleados y colaboradores en hojas grandes y procurará que durante el debate de los objetivos no se expresen críticas. No admitirá comentarios acerca de los objetivos expuestos por otros empleados, y apuntará todo lo que se les ocurra a los demás, aunque en un primer momento parezca poco realista. Algunas propuestas que parecían impracticables han dado lugar a ideas altamente innovadoras para el trabajo en las bibliotecas.

8.1.2 DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS (VISION STATEMENT)

La descripción de los objetivos (*Vision Statement*) puede desarrollarse sobre la base de las ideas apuntadas durante la reflexión común. Representa un enunciado de lo que sería el futuro, anotado en forma de presente. La descripción de los objetivos aclara el camino que ha de recorrer la biblioteca, y se apoya en los valores y principios formulados por los componentes de la propia biblioteca.

En los anexos figuran algunos ejemplos de cómo desarrollar objetivos para una biblioteca pública y la correspondiente descripción de esos objetivos.

8.1.3 DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Biblioteca	Detalles para la puesta en práctica
Biblioteca 1	Esta biblioteca se orienta por los objetivos de la administración municipal. Existe una planificación que tiene en cuenta las necesidades de los usuarios, dentro del apartado de servicios a la comunidad. El objetivo allí descrito de cómo prestar un mejor servicio al cliente, es aplicable al trabajo en la biblioteca.
Biblioteca 2	Una parte de la planificación estratégica de esta biblioteca consiste en el desarrollo de objetivos deseables.
Biblioteca 3	No se han elaborado ni descrito objetivos.
Biblioteca 4	No se han elaborado ni descrito objetivos.
Biblioteca 5	No se han elaborado ni descrito objetivos.

8.2 ESCALA DE VALORES

La escala de valores de la biblioteca pública forma en realidad la filosofía en que se basan sus prestaciones. Para que la institución funcione con eficacia, cada empleado debe compartir estos valores. En muchos casos la biblioteca pública compartirá la escala de valores de la correspondiente administración municipal. Entre éstos puede figurar, p.ej., la idea de servir bien a todos los usuarios, o de ofrecer a los habitantes del área de influencia una buena calidad de vida, en un nivel sobre el que se habrán puesto previamente de acuerdo todos los funcionarios de la correspondiente administración municipal.

Es muy importante que los empleados compartan estos principios básicos. Con frecuencia será el gerente de la biblioteca quien transmita a los empleados y también a las personas externas los principios que marcan el funcionamiento de la biblioteca pública. Si se exponen estos principios con suficiente asiduidad y se es consecuente con ellos, tanto el personal de la casa como los tutores de la institución entenderán finalmente cuál es la filosofía fundamental del trabajo en la biblioteca. Muchos gerentes de biblioteca, p.ej., prestan una atención especial al acceso libre y al trato igualitario. Esta convicción, y la postura de que existe un «derecho a saber», forman en todo el mundo parte de los principios básicos que rigen el trabajo en las bibliotecas públicas.

Si estos valores han de ser compartidos en una biblioteca concreta, deben ser comentados con los empleados.

Si el gerente de una biblioteca pública quiere conseguir que se acepte una reforma, los valores pueden ser el camino para motivar a sus colaboradores en favor de su idea. Sheldon cita a Liz Stroup, que sabe despertar entre sus colaboradores el entusiasmo en favor de sus propios valores:

Liz Stroup, directora de la Public Library de Seattle, se califica a sí misma de «instructora». Asegura: «Mi pasión es el servicio prestado al usuario, responder a las necesidades y los deseos de éste (...). Quiero que cada cliente sea tratado como si fuese mi madre (...). Quiero que cada empleado tenga la competencia de dejar a un lado las normas cuando sea necesario⁹.

Conviene definir los valores con palabras claras, y hacer participar a los empleados y a los que financian la biblioteca en estas definiciones.

En los anexos figuran algunos ejemplos de valores expresados tal como fueron formulados cuando se procedió a la planificación estratégica de una biblioteca pública.

8.2.1 LA ESCALA DE VALORES EN LA PRÁCTICA

Biblioteca	Detalles de realización práctica
Biblioteca 1	Los valores se anotan en una lista propia, y se deducen claramente de los informes de la biblioteca. El programa de prestaciones del departamento de servicios a la comunidad presupone la existencia de tales valores.
Biblioteca 2	Los valores de la biblioteca, tal como son asumidos por los empleados, están definidos en su totalidad en los documentos de la planificación estratégica.
Biblioteca 3	No hay enunciado de valores.
Biblioteca 4	Los valores se han formulado como parte del segundo proceso de planificación estratégica.
Biblioteca 5	No hay enunciado de valores.

8.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN (MISSION STATEMENT) DE UNA BIBLIOTECA

La *Mission Statement* se define en *Setting Objectives for Public Library Services*¹⁰ como la «definición abreviada del objetivo de la biblioteca. Debe exponer las motivaciones básicas para la existencia de la biblioteca.»

⁹ Sheldon, p. 20

¹⁰ Setting Objectives for Public Library Services p. 12

Formular una *Mission Statement* es un ejercicio intelectual difícil, en el que deben participar un máximo de empleados. La *Mission Statement* indicará claramente qué funciones tiene la institución, y debe ser fácilmente comprensible para el donante de fondos o la autoridad municipal y para los usuarios. La autoridad tiene que poder relacionar la *Mission Statement* de la biblioteca directamente con su propia tarea, y el usuario debe poder reconocer qué prestaciones puede esperar de la institución. La *Mission Statement* puede contener también determinados principios básicos de una biblioteca pública concreta, pero es frecuente que estos principios no sean incorporados a la *Mission Statement*.

Setting Objectives for Public Library Services formula también una *Mission Statement* válida para el trabajo en las bibliotecas públicas de todo el país. Los autores proponen que las bibliotecas públicas de Gran Bretaña adapten esta *Mission Statement* a las necesidades y condiciones locales, y lo asuman para facilitar en la práctica la tarea de cada una de estas bibliotecas.

En este momento existen reflexiones en el sentido de que las bibliotecas públicas no deberían desarrollar sus propias *Mission Statements*, sino adoptar las de la administración municipal vigente. Aunque sí creo que una biblioteca pública debe asumir como propios los valores que defiende la autoridad superior, creo también, por otra parte, que es importante reflexionar a fondo acerca de la definición que merece la tarea de cada biblioteca concreta. También hay que tener en cuenta la prioridad que los empleados otorgan al servicio que prestan al cliente.

Si la *Mission Statement* se desarrolla mediante un trabajo de equipo y no en forma de una decisión *top-down* (de arriba abajo), incrementará el compromiso de los empleados con los ideales y los objetivos de la entidad. Un debate amplio y abierto acerca del sentido y de los objetivos del trabajo que se desarrolla en la biblioteca aportará contribuciones interesantes por parte de los empleados, puesto que ellos ven el sentido de las prestaciones que realizan, y la manera en que se realizan, bajo una luz completamente diferente. El experto en obras de consulta tendrá otra idea acerca de las necesidades del usuario que el bibliotecario de la sección juvenil, y para éste el trabajo no será lo mismo que para el director de una sucursal de barrio.

Muchas veces vemos *Mission Statements* expuestas en las salas de lectura, a la vista de los clientes. A éstos les sirven de información sobre las prestaciones que pueden esperar de la institución. También son importantes para los empleados. Puesto que las bibliotecas públicas, al prestar sus servicios, no dependen directamente de condicionantes financieros, es fácil que sus empleados se desvíen de la línea acordada en la planificación general.

Los empleados de las bibliotecas públicas están orientadas al servicio y al usuario, y por esta misma razón intentan a veces prestar demasiados servicios diferentes. La *Mission Statement* fijará las prestaciones básicas, que deberán verificarse con regularidad para comprobar su vigencia.

Un ejemplo de ello es la función y cultural de la biblioteca pública. La mayoría de las *Mission Statements* insisten en cuatro aspectos principales del trabajo de la biblioteca: información, educación, ocio y cultura. En el apartado de la educación, muchas bibliotecas públicas se consideran a sí mismas un complemento de las instituciones de enseñanza en su área de influencia.

Los usuarios esperan con frecuencia de la biblioteca pública que les proporcione los textos y materias de lectura que necesitan para los cursillos organizados por los institutos de enseñanza. No entienden que ésta no es una de las tareas centrales de la biblioteca pública, sino que es el instituto de enseñanza el que debe procurárselos. Cuando la *Mission Statement* de la biblioteca pública expresa que una de sus tareas es enriquecer y ampliar las oportunidades que tiene el ciudadano de adquirir una formación cultural, ello no implica que entre las funciones de la biblioteca figure el suministro de material de enseñanza.

La *Mission Statement* debe mostrar claramente a la autoridad financiadora y a los empleados cuáles son los límites del trabajo que realiza la biblioteca. Esto influye en la adquisición de fondos, en los servicios que se ofrecen y en la forma en que se emplean los recursos.

La *Mission Statement* es un enunciado que debe tener validez durante muchos años. No obstante, es indispensable que esa *Mission Statement* sea revisada regularmente, para que la orientación del trabajo en la biblioteca siga siendo válida para los usuarios.

En los anexos figuran algunos ejemplos de *Mission Statements* de bibliotecas públicas.

8.3.1 LA MISSION STATEMENT EN LA PRÁCTICA

Biblioteca	Detalles de realización práctica
Biblioteca 1	La <i>Mission Statement</i> refleja los principios por los que se rige la administración municipal, que son los de crear un entorno que permita una alta calidad de vida, ofrezca seguridad y ponga a disposición del ciudadano las instalaciones y los servicios necesarios. Existe además una <i>Mission Statement</i> específico de la biblioteca: ofrecer servicios integrales que satisfagan las necesidades de ocio y de información de los ciudadanos y permitan a los habitantes participar en actividades culturales que les enriquecen personalmente y que refuerzan los sentimientos de identidad de la comunidad.
Biblioteca 2	Se trata de ofrecer y de promocionar activamente servicios bibliotecarios e informativos, eficaces y efectivos, que sean accesibles a todos y que favorezcan el desarrollo personal, cultural y educativo de los ciudadanos y satisfagan sus necesidades sociales y de ocio. Entre ellas figuran: prestar servicios de alta calidad prever las necesidades cambiantes de la comunidad en cuanto a prestaciones bibliotecarias e informativas

	<p>procurarse recursos suficientes prestar un servicio rápido, amable y comprometido aprovechar las innovaciones tecnológicas emplear y promocionar a los empleados motivados y productivos formar y favorecer el desarrollo del personal evaluación permanente de todos los aspectos del trabajo en la biblioteca.</p>
Biblioteca 3	Nuestro objetivo (dentro de nuestro Estado federal) es el de figurar en primera línea con la oferta de servicios bibliotecarios e informativos que sean profesionales, amables y dinámicos.
Biblioteca 4	Tratamos de satisfacer las necesidades de los ciudadanos en materia de formación, información, cultura, ocio, creatividad, participación democrática e igualdad económica, y colaborar para que se forme una población que sepa leer y esté bien informada.
Biblioteca 5	Queremos ofrecer un espectro de servicios e instalaciones bibliotecarias que satisfagan las necesidades de formación, ocio y cultura de los ciudadanos. También tratamos de prever las evoluciones futuras y los cambios que se producirán en relación con las prestaciones y servicios bibliotecarios.

8.4 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES MARCO

Una biblioteca pública no opera en el vacío. Existen factores tanto externos como internos que inciden en su trabajo y que pueden analizarse de diferente manera. Lo más habitual es el análisis SWOT.

Para realizar un análisis SWOT eficaz, los empleados que participan deben conocer exactamente el entorno de su trabajo. Deben comprender los cambios que se producen dentro de su comunidad y los efectos que esos mismos cambios tienen sobre el trabajo de las bibliotecas públicas. Un ejemplo sería la evolución demográfica de la región: ¿Está envejeciendo la población, o existe un flujo migratorio que aporta usuarios jóvenes? ¿Cambia la composición étnica y significa esto que hay que ofrecer material en otros idiomas de los habituales hasta la fecha? ¿Ha habido transformaciones en la vida económica de la zona que den lugar a un mayor número de parados en la comunidad?

También las condiciones generales internas tienen su importancia para una biblioteca pública. La política empresarial que practica la administración municipal tiene una importancia considerable para el modo en que se establece una estrategia y cómo ésta es aceptada y asumida. Si la administración municipal presta mucha atención al marketing y a la promoción económica, esto se reflejará en la estrategia de sus bibliotecas. Si la infraestructura municipal está al día en lo tocante a la informatización, es más fácil que el objetivo de la biblioteca de suministrar a los ciudadanos una información digitalizada sea aceptado.

Estudiar las condiciones generales del entorno en que se desenvuelve la biblioteca no debe frenar la planificación, pero sí proporcionar una información que puede ser útil a la hora de

desarrollar las propias estrategias. De ello depende también la forma en que se procederá al presentar y defender dichas estrategias ante las autoridades municipales y donantes de fondos.

8.4.1 EL ANÁLISIS SWOT

Estudiar las condiciones generales del entorno nos suministra el trasfondo para el análisis SWOT. Los lados fuertes y los puntos flojos tienen que ver con las condiciones internas de la biblioteca pública, como el personal disponible, las existencias y los medios de que dispone, las finanzas, el edificio, la política bibliotecaria, los horarios de apertura, el apoyo que prestan las autoridades municipales y otros donantes de fondos.

Las oportunidades y los riesgos proceden por regla general del exterior. Cambios en la tecnología de la información, la composición de la población, proyectos urbanísticos, donativos, demanda de servicios y de actividades especiales pueden abrir nuevas oportunidades. Los riesgos pueden proceder de una disminución de la base financiera o de un cambio en el acceso a ciertas informaciones debido a cambios en los derechos de autor, a causa de nuevas figuras impositivas o nuevas disposiciones laborales. En términos generales, cualquier circunstancia externa que puede influir en las prestaciones de una biblioteca pública representa un riesgo.

8.4.2 ENCUESTAS A LOS CLIENTES

Hasta la fecha, no han sido muchas las bibliotecas que han realizado encuestas entre sus usuarios para valorar el entorno en que se mueven. Al estudiar las condiciones generales en que funciona una biblioteca se observa, sin embargo, que conocer las necesidades y los deseos de los usuarios es muy importante. Hay diferentes maneras de preguntar a la clientela, incluso a la clientela futura. Pueden exponerse cuestionarios en los mostradores de la biblioteca que los visitantes pueden rellenar mientras esperan ser atendidos. Los empleados o encuestadores externos pueden utilizar un cuestionario impreso para indagar lo que espera de la biblioteca un grupo de usuarios o no usuarios escogido al azar. También pueden interrogar a grupos focales de usuarios respecto de sus apreciaciones y sus propuestas; en la mayoría de los casos se tratará de personas especialmente interesadas en la biblioteca, o de usuarios habituales de la misma.

Las encuestas a los clientes se utilizarán también más adelante para obtener datos orientativos acerca del funcionamiento de la institución y su respuesta a la demanda existente. Se trata de un instrumento muy útil para valorar el funcionamiento de una biblioteca. Si la encuesta se estructura y se documenta en forma adecuada, proporcionará datos respecto de los edificios, los fondos, los empleados, la eficacia y la situación de la biblioteca.

Uno de los puntos débiles de los servicios de una biblioteca reside en que, con bastante frecuencia, son los empleados los que deciden qué es bueno para el cliente, en lugar de preguntar a éste qué prestaciones y productos considera adecuados y qué otras prestaciones y productos cree que aprovecharía si los ofreciera la biblioteca.

Otro problema de las prestaciones de las bibliotecas reside en que nuestros clientes suelen quejarse muy poco de un servicio que se les ofrece de forma gratuita. Lo más frecuente será que, sencillamente, no vuelvan, y busquen en otra parte la información que necesitan. O bien que acepten un servicio mediocre como lo más normal. Un servicio gratuito no despierta en el usuario las mismas expectativas que cuando le cuesta dinero. A veces se menciona esto como argumento para defender un pago por los servicios de la biblioteca, pero no debe ser nunca una excusa para ofrecer una mala calidad, o un servicio o producto inútiles.

Para comprender cuáles son las necesidades y los deseos de determinados grupos de edad o de intereses (p.ej. los usuarios mayores), pueden formarse también equipos de asesoramiento con algunos clientes, lo que se denomina grupos focales. Si una biblioteca pública ofrece un servicio específico a un sector de la administración, vale la pena formar un grupo focal con esa clientela, lo que además refuerza la impresión de que la biblioteca tiene en cuenta las necesidades y los deseos de sus usuarios. Todos estos grupos focales suministran informaciones que son útiles para obtener una valoración externa realista de los servicios prestados, y ofrecen además indicaciones valiosas para una evolución futura.

8.4.3 EL ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES MARCO EN LA PRÁCTICA

Biblioteca	Detalles de realización práctica
Biblioteca 1	El análisis SWOT se realiza como parte de la planificación del departamento de atención al usuario. Se identifican usuarios internos y externos. En 1995 se realizó una encuesta entre los usuarios de la biblioteca, mediante entrevistas directas. Para 1996/97 se ha previsto una encuesta que incluya a personas no usuarias, realizando las entrevistas en un centro comercial.
Biblioteca 2	El análisis SWOT se realizó en 1990 y 1995/96 como parte de la planificación estratégica de la biblioteca. Dentro de esta planificación estratégica se identificaron algunos grupos especialmente interesados (<i>stakeholders</i>). En 1996 se realizó una encuesta entre usuarios de la biblioteca. En 1996, una empresa asesora efectuó una encuesta en profundidad mediante entrevistas. En 1997 las bibliotecas realizarán por teléfono una encuesta entre no usuarios. En este momento se está determinando el perfil de la comunidad.

Biblioteca 3	En la planificación de los servicios de la biblioteca se emplean datos estadísticos ya existentes acerca de los usuarios y de la población local. Se forman grupos focales con miembros de grupos ciudadanos.
Biblioteca 4	Se realiza un análisis SWOT como parte del proceso de planificación estratégica. Actualmente se está determinando el perfil de la comunidad empleando datos de la Oficina de Estadísticas. Se ha realizado una encuesta entre los usuarios con el tema «Disponibilidad de recursos bibliotecarios».
Biblioteca 5	Se vigilan las tendencias demográficas.

8.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los pasos que hemos comentado hasta ahora dentro de nuestro modelo de gestión se refieren principalmente a la recogida de informaciones. Al formular objetivos deseables, escalas de valores, *Mission Statements* y el análisis de las condiciones marco de la biblioteca pública, conviene incluir a un máximo posible de empleados de todos los niveles. Reuniendo los datos obtenidos (el *input*), de empleados, usuarios y no usuarios de la biblioteca, el equipo que se dedica a la planificación estratégica dispondrá de un cuadro completo del trabajo real de la institución.

El conjunto de esta información permitirá formular los planteamientos estratégicos importantes que se trata de plasmar. Hay que resaltar y documentar los problemas que exigen atención y mejora. Lo mismo cabe decir de los puntos fuertes y las prestaciones que podrían ser objeto de combinación o perfeccionamiento. En esta fase conviene ya ponerse de acuerdo respecto de la formulación de los objetivos fundamentales de la biblioteca.

Tan solo cuando se ha conseguido un acuerdo acerca de los futuros objetivos fundamentales de la biblioteca y su orientación, se decidirá cuáles son los planteamientos estratégicos más importantes que afectan al trabajo de la institución. Se trata de un proceso bastante complicado, en cuyo transcurso los empleados deberán evaluar también las prestaciones ofrecidas y los resultados del estudio de las condiciones marco en las que se desenvuelve la biblioteca. Aunque ésta siempre haya ofrecido determinados servicios, puede suceder que al revisar las hojas de las encuestas o los enunciados de los grupos focales, resulte que los usuarios no aprecian o no necesitan una prestación determinada, mientras que el personal de la biblioteca siempre ha considerado que precisamente ese servicio era muy importante. Las diferentes secciones de la biblioteca otorgarán una importancia diversa a los servicios que presta cada una de ellas. Cuando se trata de evaluar todas las prestaciones, hay que prever la necesidad de tomar decisiones duras. En estos casos hay que proceder como si la

biblioteca estuviese a punto de iniciar sus actividades desde cero y tuviese que determinar aún la orientación futura de su trabajo.

Es sumamente importante que los empleados participen de este proceso. El gerente de la biblioteca no puede decidir en solitario todas estas cuestiones. Hay que llegar a un acuerdo acerca de la futura línea de actuación de la institución y de los planteamientos básicos de su estrategia. Una vez identificados estos planteamientos, pueden fijarse los objetivos más importantes, para abordar los problemas estratégicos y estar en condiciones de prestar los servicios acordados.

8.5.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Biblioteca	Detalles de realización práctica
Biblioteca 1	En 1995 y 1996 se realizó una planificación estratégica para cada sección de la biblioteca. Existe un plan estratégico detallado impreso. No pudo determinarse el número de empleados que colaboraron en la preparación del plan.
Biblioteca 2	En 1984, 1987, 1990 y 1996 se realizaron planificaciones estratégicas; en 1997 se pretende establecer un plan quinquenal. Existen documentos detallados de todas las sesiones de planificación. El equipo directivo de la biblioteca participó en la elaboración de los planes de 1984, 1987 y 1990. Todos los empleados participan en la planificación 1996/97.
Biblioteca 3	En 1996/97 se procedió a una revisión interna de estructuras y servicios. Hay en marcha planes para nuevas secciones y nuevas prestaciones.
Biblioteca 4	Planificación amplia en 1990. Planificación estratégica en 1994. Hay disponibles documentos detallados impresos de las sesiones de ambos procedimientos de planificación. En la planificación de 1990 sólo participó el equipo directivo de la biblioteca. En 1994 participaron en la planificación la totalidad de los empleados.
Biblioteca 5	No hay documentos de planificación estratégica; el plan de gestión del consejo municipal 1996/97 incluye una lista detallada de los objetivos establecidos para la biblioteca.

8.6 FORMULACIÓN DE FINES Y OBJETIVOS

Los planteamientos estratégicos fundamentales indican qué servicios quiere ofrecer la biblioteca. Se trata ahora de determinar cómo va a ofrecerlos. En esta fase es importante fijar los niveles de las prestaciones y las responsabilidades inherentes a las diferentes actuaciones. Por ejemplo, uno de los objetivos estratégicos puede ser la decisión de introducir nuevas tecnologías para ofrecer un mejor servicio de información al usuario.

En este caso, la tarea podría definirse del siguiente modo: «Introducción de nuevas tecnologías para ofrecer un servicio de información de alta calidad.» El objetivo se

describiría así: «Formación de un equipo especial para evaluar la incorporación de Internet y mejorar el servicio de información; el informe completo estará listo en agosto del 1998.» En la descripción de la tarea se fija la orientación estratégica para el trabajo de la biblioteca, en la del objetivo se indica el camino a recorrer y el plan de fechas.

Es importante que el objetivo incluya plazos y fechas verificables, para poder evaluar el rendimiento del equipo que proyecta la incorporación de las innovaciones o de la persona individual que es responsable de esta incorporación. De este modo pueden integrarse los objetivos en el plan de trabajo de los diferentes empleados, que a su vez están sometidos a una evaluación de su rendimiento, y se asegura que cada uno de los empleados o el equipo encargado del proyecto contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos de conjunto que fueron acordados.

8.6.1 PLANES DE ACTUACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

Tanto si alcanzar los objetivos es una tarea de la que se encarga uno o varios empleados, como si el responsable es un equipo, en cualquier caso es preciso indicar un procedimiento para planificar las tareas específicas necesarias.

Los planes de actuación pueden ser sencillos o complejos, según el carácter de la tarea a realizar. La edificación de una biblioteca nueva, por ejemplo exigirá un proyecto que cubra todos los aspectos, desde el esfuerzo necesario para convencer a los financiadores como los detalles del equipamiento interior. En este caso puede prestar un buen servicio un programa de ordenador de la gestión de proyectos. Aunque la propia biblioteca no posea un programa de este tipo, el arquitecto o el empresario constructor que participan en el proyecto tendrán con toda seguridad un programa disponible.

Cuando se decide emplear un programa específico, por ejemplo cuando se quieren ofrecer a las madres jóvenes unos libros que aconsejan leerles algo a los niños desde pequeños, también se necesita un plan de acción. En cualquier caso, éste nunca será tan complicado como el que corresponde al proyecto de construcción de una biblioteca nueva.

No obstante, ambos planes de actuación tienen el mismo objetivo, pues en ambos casos se necesita una lista de los pasos necesarios que hay que dar, combinándolos con la relación de recursos personales y financieros que exigen. Una vez determi-

nado esto, hay que fijar fechas para los diferentes pasos, seleccionar el personal necesario y atribuir las competencias que se necesitan para poner en práctica las actuaciones necesarias.

Es tarea del gerente de la biblioteca preocuparse de que los empleados responsables de los planes de actuación obtengan efectivamente los recursos y las competencias indispensables para poder realizar su trabajo con efectividad y eficiencia. No sería leal cargar a un empleado con la responsabilidad de un proyecto sin dotarle de los recursos y las competencias que necesita. Si los objetivos dependen de la actuación de un solo empleado, es ineludible que éste disponga de los recursos que necesita, y el gerente de la biblioteca debe sostener conversaciones regulares con el empleado responsable a este respecto.

8.6.2 LA FORMULACIÓN DE FINES Y OBJETIVOS EN LA PRÁCTICA

Biblioteca	Detalles de realización práctica
Biblioteca 1	En cada plan estratégico se documentan los objetivos, las estrategias y los indicadores de rendimiento para cada estrategia.
Biblioteca 2	En el plan del año 1987 se mencionan con detalle las estrategias necesarias. El plan del año 1990 contiene detalles de los fines y las actuaciones necesarias. En el plan del año 1990 se indican los costes estimados de cada una de las actuaciones y un calendario, además de datos acerca del personal responsable de cada actuación. El plan del año 1990 incluye un plan de actuaciones e indicadores para medir el rendimiento según cada uno de los objetivos. Actualmente se desarrollan objetivos y planes de actuación para el plan de 1996/97.
Biblioteca 3	En los informes anuales de 1994/95 y de 1995/96 se indican los objetivos previstos y los esfuerzos necesarios. Se formulan las estrategias para alcanzar cada objetivo y se indica el resultado. Al poner en práctica una estrategia se evalúa el esfuerzo realizado. Se menciona que para evaluar el esfuerzo dedicado a poner en práctica una estrategia, tiene que haber transcurrido el plazo de preparación indispensable.
Biblioteca 4	Cada plan identifica las prioridades y propone objetivos para cumplir con estas prioridades. En cada plan se formulan fines y objetivos. Los planes de 1990 y 1994 incluyen un calendario para la evolución ulterior de la institución.
Biblioteca 5	El plan de gestión de 1996/97 de la administración municipal contiene una lista detallada de los objetivos deseados para la comunidad, así como de los objetivos y las estrategias propias para cada sección de la biblioteca. Se describen en detalle las actuaciones y los puntos más importantes.

8.7 EL PLAN ESTRATÉGICO COMO DOCUMENTO

Para facilitar la puesta en práctica del plan estratégico, tal como ha sido formulado por la biblioteca, debe publicarse en forma de documento. Muchas veces los que toman las

decisiones dentro de la administración municipal tendrán que autorizar a la biblioteca para que emprenda el camino que ésta ha decidido durante el proceso de planificación.

Puede ser importante incluir en la planificación estratégica a un directivo de la administración municipal y presentar el plan a las Comisiones correspondientes y al Consejo Municipal, para que den el visto bueno. Así la biblioteca obtendrá luz verde para su proceder y obliga a la administración municipal a respetar la orientación que la biblioteca desea adoptar. De este modo demuestra también que funciona teniendo en cuenta las necesidades y los deseos de los usuarios, que comprende cuáles son las aspiraciones de la ciudadanía y que hace un esfuerzo por realizar sus prestaciones en interés de los clientes, al tiempo que gasta de una manera responsable los recursos.

El plan estratégico debe ser conocido también por la totalidad de los empleados y por los ciudadanos. Una copia de este plan debe estar disponible en todas las sucursales, y forma parte del material de trabajo de la biblioteca.

8.8 CÓMO SUPERVISAR LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Es muy importante supervisar los progresos del plan estratégico. Los empleados deben intervenir en el control, asistiendo a los encuentros correspondientes con los directivos, con los equipos de proyecto y también como individuos.

Esta vigilancia puede dar buenos resultados y también puede ser frustrante. Animará a los empleados cuando vean que se alcanzan los objetivos, y los desilusionará cuando se den cuenta de que algunos no pueden ser alcanzados, debido a circunstancias externas o internas en las cuales la biblioteca no puede influir.

También es esencial que las decisiones de la biblioteca se centren en el plan estratégico, de modo que la evolución de la biblioteca, tal como fue acordada en el proceso de planificación, siempre figure como punto central de este último. El plan debe representar un documento al que se acude con frecuencia, que indique la orientación a la hora de establecer el presupuesto, al atribuir recursos y para el trabajo diario de gestión.

Junto con el proceso de supervisión es preciso proceder a una evaluación del plan y de los objetivos que señala. En la misma medida en que avanza el trabajo y se alcanzan objetivos estratégicos, habría que evaluar otros posibles objetivos nuevos y las metas

intermedias necesarias para asegurarse de que se está al día. El proceso de planificación es un proceso continuo que al mismo tiempo se transforma: refleja el conjunto de las estrategias, pero puede modificarse cuando cambian las condiciones internas y externas.

8.8.1 CÓMO VIGILAR LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Biblioteca	Detalles de realización práctica
Biblioteca 1	En el informe anual se incluye el cumplimiento de los objetivos.
Biblioteca 2	En el informe anual se incluye el cumplimiento de los objetivos.
Biblioteca 3	En el informe anual se incluye el cumplimiento de los objetivos.
Biblioteca 4	En el informe anual se incluye el cumplimiento de los objetivos.
Biblioteca 5	En el plan de gestión del Consejo Municipal para 1996/99 se incluyen datos acerca del cumplimiento de las realizaciones previstas.

8.9 FORMACIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO

La competencia de los empleados sólo se puede reforzar mediante formación. Esta formación puede referirse al trato con clientes problemáticos, usuarios discapacitados, miembros de diferentes grupos étnicos, así como a las directrices y a los procedimientos que se aplican en las prestaciones de la biblioteca y en la administración municipal.

Los empleados tienen que ser instruidos también el trabajo en equipo y en la dirección de un equipo. Cada sección de la biblioteca y cada sucursal de ésta representa un equipo de trabajo específico, que contribuye a la consecución del objetivo general. Si cada equipo cuenta con una buena dirección y trabaja de modo cooperativo, aumentará la satisfacción de los usuarios. Puesto que cada miembro del equipo aporta sus capacidades específicas y sus talentos personales, el equipo en su conjunto será más productivo, y cada miembro del mismo se dará cuenta de que cumple un papel muy especial dentro de las prestaciones ofrecidas.

La efectividad de la atención al usuario depende entre otras cosas de la selección del personal durante la fase de contratación. En los procedimientos de selección debe prestarse una atención especial a que el futuro empleado tenga muy en cuenta las necesidades y los deseos de los usuarios. Durante el periodo de instrucción para el nuevo puesto de trabajo también hay que insistir mucho en que la biblioteca debe responder a lo que de ella esperan los ciudadanos. Esta orientación de las bibliotecas públicas hacia las necesidades y los deseos de los usuarios siempre aportará un buen resultado.

Unos usuarios satisfechos aportarán nuevos clientes a la biblioteca o comentarán la bondad de sus prestaciones. Un mal servicio, a su vez, será comentado y circulará con mayor rapidez todavía. Un cliente descontento no tardará nada en informar a otras quince personas como mínimo de sus malas experiencias, mientras que un buen servicio nunca se comenta con tanta frecuencia ni con tanta rapidez.

8.9.1 LA FORMACIÓN PARA UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO EN LA PRÁCTICA

Biblioteca	Detalles de realización práctica
Biblioteca 1	El «Community Services Department» dispone de una estrategia de atención al usuario que incluye la formación de los empleados. Entre las instrucciones que reciben los empleados nuevos del departamento figura también el tema de la atención al usuario. Se publica un folleto que esboza el compromiso de atención al usuario.
Biblioteca 2	Los empleados pasan por una formación de atención al usuario. Los empleados reciben una formación adicional sobre el trato con usuarios de grupos étnicos diversos. A los empleados se les proporciona una instrucción adicional sobre el trato con usuarios discapacitados. Hay una carta impresa de atención al cliente, aprobada por la administración municipal, que está expuesta en las bibliotecas.
Biblioteca 3	Para el año 1996/97 se dispone que la atención al usuario sea uno de los puntos más importantes del trabajo de las bibliotecas; en el presupuesto se han asignado recursos para un curso al efecto al que deben asistir todos los empleados.
Biblioteca 4	Durante un período de dos años se ofrece a los empleados instrucción en atención al usuario; esto forma parte de la estrategia de la administración municipal.
Biblioteca 5	Se han acordado niveles de atención al usuario para toda la administración municipal. Para el personal de la biblioteca se están elaborando actualmente nuevos parámetros de atención al usuario.

Fundación Bertelsmann



9 RESULTADOS EN TÉRMINOS DE SERVICIO AL USUARIO

Al principio he señalado ya cuáles son las funciones de una biblioteca pública y la importancia que tienen las estrategias de gestión para garantizar, teniendo en cuenta los recursos financieros disponibles, la mejor atención posible al usuario. El objetivo preferente de todos los procedimientos que hemos comentado en este artículo es satisfacer mejor las necesidades de los usuarios de una biblioteca pública.

Sean cuales sean las estrategias de gestión que se utilicen para planificar y conseguir una atención de alta calidad al usuario, lo esencial es que la totalidad de los empleados entiendan las técnicas de atención al usuario y las apliquen. Una calidad máxima de las prestaciones proporcionará un mayor aprecio del trabajo de la biblioteca dentro de la comunidad, aumentarán las cifras de usuarios y esto justificará a su vez la asignación de mayores recursos, puesto que la biblioteca compite con otros sectores de la administración municipal en cuanto a la obtención de recursos presupuestarios.

Actualmente los ciudadanos tienen mayores exigencias cuando buscan información. Se han acostumbrado a esperar de una forma natural que sus necesidades se vean satisfechas de inmediato, tanto si se trata de navegar por Internet como de adquirir sus alimentos en un establecimiento de comida rápida, o de «zapear» con el mando del televisor para encontrar la distracción que buscan. Esto no significa que las bibliotecas deban ofrecer ventanillas «drive-in» o juegos de «realidad virtual» en sus vestíbulos (aunque estoy bastante segura de que alguien está instalando, ahora mismo, un servicio de biblioteca pública que cuente justamente con estas innovaciones). Pero las bibliotecas públicas sí tienen que prestar atención a las necesidades y los deseos de sus usuarios cuando planifican y ponen en práctica sus prestaciones.

La atención al usuario forma parte de cada prestación que ofrece la biblioteca pública y de cada actividad que se emprende en ella. El que compone un catálogo puede afirmar que no está en contacto con el público, pero como los medios que incluye en el catálogo tienen que ser accesibles para el usuario, su trabajo representa una parte muy importante de todo el servicio.

Cada visitante de la biblioteca y la totalidad de los empleados intervienen en la atención al usuario. Tanto si se trata de una llamada telefónica como de un contacto personal, si se revisan las estanterías de libros o se utiliza la fotocopidora, cada cliente de una biblioteca pública saldrá de ésta llevándose una impresión muy determinada del servicio ofrecido y de la actuación de los empleados. Si estos últimos no se encuentran bien en su puesto de trabajo, esto afectará a la forma en que prestan el servicio. En cambio, si el empleado tiene la impresión de ser reconocido como parte del conjunto, su satisfacción será apreciada también por el usuario, que valorará positivamente el servicio que se le ha prestado.

Para poder prestar un servicio de alta calidad al ciudadano, los empleados de una biblioteca pública deben tener las competencias para tomar alguna que otra decisión, dentro del marco de su tarea y su sección. Tienen que poder servir mejor a un usuario, aunque para este fin deban tomar una decisión no rutinaria. Si un empleado tiene que consultar constantemente a su superior en cuestiones de detalle que afectan a la atención al cliente, el servicio no podrá satisfacer las necesidades del público.

9.1 ACTUACIÓN A FAVOR DEL USUARIO

Entre los métodos más efectivos para prestarle un mejor servicio al usuario figuran:

Sonría.

El folleto de información de la biblioteca para atraer a nuevos usuarios tiene que ser fácil de leer y comprender.

Deben existir suficientes carteles indicadores, que se entiendan bien.

Verifique si los horarios de apertura son los adecuados para los usuarios.

Coloque en la biblioteca algunos buzones perfectamente visibles para recoger propuestas de mejora.

Preste atención a que en las calles adyacentes existan indicadores que señalen dónde se encuentra la biblioteca.

Preste atención a que el edificio esté claramente señalizado como «biblioteca».

Investigue sin pérdida de tiempo cualquier reclamación.

Tenga disponible un libro de reclamaciones.

Permita a los empleados mostrarse flexibles en su trato con los usuarios, en el marco de unas directrices generales.

Haga publicidad de la biblioteca en el centro comercial, en el periódico local, en escuelas, hospitales infantiles, guarderías, residencias de la tercera edad, etc.

Sonría.

9.2 LA ACTUACIÓN A FAVOR DEL USUARIO EN LA PRÁCTICA

Las cinco bibliotecas que respondieron a nuestro ruego de enviarnos documentación insisten en una mayor atención al ciudadano, puesto que la correspondiente administración municipal también le da mucho valor a esta consigna.

En uno de los casos se proyectó, al construir un nuevo edificio para la biblioteca, una ventanilla de atención al público que es atendida por el Consejo Municipal. En esta ventanilla trabaja un experto del Consejo y de la Comunidad («Community and Council») en cuestiones de información. Una o dos veces a la semana están disponibles en esta misma ventanilla, a unas horas determinadas, empleados especializados de otros departamentos de la administración municipal. Esta iniciativa permite a la biblioteca ofrecer, además de sus prestaciones tradicionales, todo el conjunto de informaciones que se refieren a la Comunidad y a la administración municipal.

Otra de las cinco bibliotecas ha instalado un puesto de información electrónica. De este modo se ve capacitada para ofrecer más informaciones sobre la comunidad y la administración municipal, y permite a sus usuarios pagar las más diversas tasas y contribuciones de la Comunidad y del Estado. Se han instalado máquinas automáticas en las bibliotecas que permiten el pago electrónico, las mismas que existen también en los centros comerciales y en otras instituciones de la Comunidad.

Las siguientes innovaciones completan las actuaciones básicas de atención al usuario de las bibliotecas, p.ej.:

La altura de las estanterías se adapta a las necesidades de personas mayores y niños.

La literatura de entretenimiento se clasifica por géneros.

Hay ventanillas especiales para encargar libros impresos con letra de mayor tamaño y cassetes que en las librerías comerciales sólo se ofrecen en una selección limitada.

Se encarga a alguien que no es usuario para que verifique el edificio de la biblioteca respecto de su utilidad (carteles, apoyos de orientación, aspecto externo). Los informes que se obtienen a raíz de esta evaluación sirven para tomar medidas prácticas.

Se solicita a algún usuario discapacitado que verifique el edificio de la biblioteca respecto de su fácil acceso para personas discapacitadas.

Se organizan cursillos de entrenamiento para instruir a los usuarios en el manejo de los terminales de acceso público «on-line» (OPAC).

Hay autobuses municipales que trasladan a la biblioteca a los usuarios que no pueden acudir por sus propios medios.

Se instalan cafeterías al lado o dentro de la biblioteca.



10 ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?

10.1 ¿QUÉ VENTAJAS OFRECE EL MODELO PROPUESTO?

Evaluando el trabajo que realizan las cinco bibliotecas que respondieron a nuestra solicitud de información, parece que cada una aplica un modelo de conjunto o partes de un modelo, para mejorar sus prestaciones según las necesidades y los deseos de los usuarios, y para justificar ante los donantes de fondos la importancia del trabajo de la biblioteca.

En cada uno de los cinco casos, las bibliotecas están obligadas a justificar detalladamente los servicios prestados y redactar objetivos para mejorar su atención al usuario. Mejorar esta atención al usuario puede ser una tarea tan importante como la construcción de un nuevo centro de servicios.

El modelo propuesto facilita la planificación y la asignación de recursos para introducir mejoras en la atención al usuario y facilita su orientación práctica. Además, permite adaptarse a las necesidades del trabajo práctico en cada sección de la biblioteca, empleando algunos elementos del modelo y ajustándolos a medida. En la administración municipal no caben desarrollos *ad-hoc*, ni servicios que no respondan a las necesidades de la ciudadanía. Para sobrevivir en la situación económica actual, las bibliotecas públicas deben aplicar un modelo que les permita un proceso de planificación bien fundamentado.

Las ventajas principales del modelo propuesto son:

Dedica más comprensión a las necesidades de los usuarios.

Se fijan prioridades para una mejor atención al usuario.

Fines, objetivos y estrategias se formulan en detalle, para presentarlos a los donantes de fondos y justificar la solicitud de recursos.

Los empleados y la dirección saben cómo orientar el trabajo.

Existe un compromiso para mejorar las prestaciones al usuario.

Se evita la mera gestión de crisis.

El estudio de las condiciones generales del entorno de la biblioteca permite identificar futuras posibilidades de ofrecer servicios y pedir la asignación de los correspondientes recursos.

Las evaluaciones demográficas sirven para evitar gastos de atención a grupos étnicos o de edades que no los necesitan.

Los proyectos más amplios pueden planificarse como parte del presupuesto y de las previsiones de la administración municipal.

Se consigue una cooperación entre las diferentes secciones de la biblioteca y la administración municipal, empleando grupos de trabajo interdisciplinarios que convocan reuniones de planificación.

Se realizan encuestas a la ciudadanía mediante grupos focales y cuestionarios, cumpliendo así el requisito de una administración municipal participativa.

Se introduce un trabajo en equipo que tiene en cuenta los objetivos.

Los objetivos establecidos incluyen datos de apoyo para verificar los rendimientos necesarios.

Los rendimientos impuestos a determinados empleados ayudan a incorporar a éstos a la orientación estratégica de la biblioteca; de este modo los avances se pueden medir y constituyen un estímulo apreciado por los empleados.

La valoración de los rendimientos permite una mejor comprensión de las posibilidades y las limitaciones de la biblioteca.

10.2 ¿DÓNDE RESIDEN LOS POSIBLES PROBLEMAS?

Uno de los problemas principales consiste en que los empleados de la biblioteca presten demasiada atención a la planificación de su trabajo y descuiden la atención

al público. Además, no se producirá un compromiso por parte de los empleados en favor de una planificación que tenga en cuenta las necesidades y los deseos de los usuarios, si no participa en ella la totalidad del personal. Los problemas que aparecen son:

La planificación puede no ser lo suficientemente flexible ante posibles cambios de política.

Puede dar lugar a desilusiones cuando no se alcanzan algunos fines u objetivos estratégicos a causa de cambios políticos o recortes presupuestarios.

Si el plan no es flexible y no se evalúa continuamente, puede desembocar en una orientación equivocada.

El tiempo gastado en la planificación puede perjudicar la atención al público.

Las reuniones convocadas y las sesiones de planificación impiden que el personal cumpla con su tarea cotidiana.

Una vez publicado el plan por escrito, ya no se le presta mayor atención.

A la hora de publicar el plan escrito, sus enunciados ya no son válidos porque el proceso de planificación ha sido demasiado largo.

Se han evaluado las necesidades de los usuarios, pero después no se aplican las estrategias necesarias porque los empleados opinan que ellos ya saben lo que es mejor para el público.

Se produce una competencia o una aversión entre los empleados de diferentes secciones, porque opinan que los de otras secciones no entienden cual es su trabajo, o a causa de las prioridades otorgadas a su departamento durante el proceso de planificación.

Algunas secciones menores o algunos empleados de carácter más bien retraído tienen la sensación de no haber participado.

El plan no se tiene en cuenta a nivel político.

Si las estrategias no pueden ponerse en práctica, se extiende una sensación de impotencia y frustración.

10.3 FACTORES INDISPENSABLES PARA EL ÉXITO

Existen algunos factores críticos que contribuyen a identificar las principales causas del éxito de una biblioteca pública. En este modelo de gestión, los factores de éxito incluyen los siguientes:

la relevancia de la *Mission Statement*,

un análisis del entorno realizado a conciencia,

la participación de todo el personal en el proceso de planificación estratégica,

la adecuación de fines y objetivos,

el compromiso de los empleados para conseguir en la práctica la realización de fines y objetivos,

la efectividad del entrenamiento para una mejor atención al usuario,

el compromiso de los empleados de responder a las necesidades y los deseos de los usuarios,

la evaluación franca y la supervisión permanente de la eficacia del modelo.



11 CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Si nos basamos en la experiencia de las bibliotecas que han aportado sus documentos para este trabajo, y en la experiencia propia en la gestión de una biblioteca pública que tiene un buen renombre, una planificación que se oriente por las necesidades y los deseos de los usuarios parece tener una importancia central para la supervivencia de las bibliotecas públicas.

En vista del entorno en el que trabajan la mayoría de las bibliotecas públicas a finales del siglo XX, la necesidad de una orientación según las necesidades del usuario y de una planificación adecuada es mayor que nunca.

Muchas bibliotecas públicas han integrado un proceso de planificación entre sus métodos de gestión, y la orientación según las necesidades del usuario parece ser un elemento esencial para obtener buenos resultados.

El modelo propuesto combina los modelos más bien tradicionales de planificación estratégica con otros elementos complementarios, como objetivos deseables, principios básicos, encuestas a los usuarios y orientación según las necesidades de los usuarios, para fijar fines y objetivos.

Un plan se considerará practicable cuando los empleados, para cumplirlo, no tienen que gastar un tiempo excesivo que sustraen a su tarea cotidiana.

Fundación Bertelsmann

ANEXO 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA: LAS BIBLIOTECAS MUNICIPALES DE STIRLING

Las bibliotecas municipales de Stirling utilizan la planificación estratégica desde hace once años como instrumento para una gestión eficaz de sus instituciones. El equipo directivo de las bibliotecas elabora actualmente un nuevo plan estratégico para las mismas, que las guiará hasta el año 2001. Este plan tendrá en cuenta los posibles cambios en los límites administrativos de la Comunidad, lo que podría reducir el número de bibliotecas en el área de influencia.

Este tercer plan estratégico se apoyará en los resultados de una encuesta entre los usuarios, realizada por un gabinete de asesoría de empresas, en una encuesta interna de la biblioteca y en una encuesta entre no usuarios. Esta última, la encuesta entre los no usuarios, fue la más difícil de realizar de las tres. En primer lugar fue casi imposible convencer a personas no usuarias para que participaran en la encuesta. Por otra parte, algunas personas que se consideraron no usuarias conocían y aprovechaban los servicios de la biblioteca indirectamente, a través de familiares.

Este tercer plan estratégico fijará los puntos de gravedad que se necesitan para establecer mejores posibilidades de acceso a la información digital, para la introducción de nuevas tecnologías de información y para favorecer la igualdad de acceso para todos los ciudadanos de la Comunidad, independientemente de su situación económica o social.

Tenemos muy claro que el plan debe prever también actividades de carácter empresarial. De no hacerlo, aparecerán dos riesgos, uno de ellos que la biblioteca no pueda garantizar el mismo acceso a todos los habitantes de Stirling, y por otro lado que habrá que reducir las prestaciones si no responden al desarrollo previsto.

La razón de que la biblioteca emprenda de nuevo un proceso de planificación estratégica reside en el éxito que tuvieron los planes estratégicos anteriores.

A principios de los años ochenta, la biblioteca pasó por una fase de depresión, después de algunos cambios producidos en la administración municipal y la reducción consiguiente de especialistas y otros empleados. Se anuló el puesto de bibliotecario jefe. Era evidente que había que revisar el funcionamiento de las bibliotecas y convencer al Consejo Municipal de la importancia que tienen éstas para la Comunidad.

Se necesitaba un plan estratégico que estableciera objetivos de rendimiento, de modo que el Consejo pudiera apreciarlos.

Después de una reordenación del personal a finales de 1984 y el nombramiento de un nuevo bibliotecario municipal, se inició el trabajo para establecer un «plan de prestación de servicios bibliotecarios y la estrategia correspondiente» (Library Services Delivery and Strategy Plan). Este plan sentó los principios necesarios para el trabajo de las bibliotecas y formuló los objetivos, con la intención de eliminar los puntos débiles. Incluía posibles tácticas para una mejor distribución de las bibliotecas en el área, mencionaba un número ideal de libros por cabeza de la población y recomendaba que ningún habitante de la ciudad estuviera a más de tres kilómetros de distancia de la biblioteca, y que las dos sucursales más importantes de la biblioteca municipal estuvieran abiertas también los domingos. Estas recomendaciones fueron aprobadas por el Consejo Municipal en 1987.

Se han alcanzado todos los objetivos básicos del plan. Las innovaciones registradas son las siguientes: en siete sucursales de la biblioteca municipal se instaló y se puso en funcionamiento un sistema informático. La ciudad obtuvo con este motivo una medalla de plata en el *Commonwealth Government Technology Event 1989*.

La biblioteca Mirrabooka fue trasladada de un centro de ocio a unos locales alquilados en un centro comercial. En los primeros tres años después del traslado, el aumento anual de uso resultante fue del 50,9, el 32,5 y del 38,2 por ciento, respectivamente.

Un edificio histórico, denominado Maylands Hall, fue entregado a la institución bibliotecaria como parte de una iniciativa para la promoción del empleo, para su rehabilitación y nueva instalación, con ayuda de medios financieros de la Commonwealth. Así surgió una séptima biblioteca, que da servicio a un sector de la ciudad hasta entonces desabastecido.

Las dos sucursales más importantes de la biblioteca municipal están abiertas incluso en domingo, despertando esta iniciativa un entusiasmo público que dura hasta la actualidad.

Se han introducido parámetros para el servicio bibliotecario que han permitido ampliar las prestaciones.

El prestigio de las bibliotecas ante el Consejo Municipal ha aumentado, y se ha iniciado el trabajo para elaborar un segundo plan estratégico. Formulamos nuestra primera *Mission Statement*, realizamos un análisis SWOT y estudiamos el entorno de nuestra institución. Se proyectó un modelo *stakeholder* (usuarios especialmente interesados) y se determinaron objetivos estratégicos fundamentales para la biblioteca. Partiendo de éstos se establecieron una serie de objetivos principales para los próximos cinco años que no se limitan a lo que nosotros consideramos realista, sino que incluían, como ambición suprema, nuevos edificios para dos de nuestras bibliotecas más antiguas, la construcción de un edificio para la biblioteca que está instalada en los locales alquilados y la perspectiva de una octava biblioteca en un nuevo centro cívico proyectado. También se formularon otros objetivos más cercanos. Entre ellos la participación en el programa «Lectura 1990», la formulación de directrices para la selección y la purga del fondo, un sistema de promoción (marketing) comercial de las prestaciones ya existentes, y la instalación de guarderías infantiles.

Cada uno de estos objetivos fue encargado a un empleado responsable, y a cada objetivo se le atribuyeron fechas tope y unos costes estimados.

El resultado fue que hemos conseguido algunos de nuestros objetivos más ambiciosos, y que las prestaciones de la biblioteca han podido mantener su buen prestigio entre los cargos electos del Consejo y ante la administración municipal. Los resultados más importantes en cuanto a los objetivos fijados fueron:

La construcción y nueva instalación completa de la biblioteca de Inglewood, por un valor de 1,7 millones dólares;

La construcción y nueva instalación completa de la biblioteca de Scarborough, por 2,2 millones de dólares;

La edificación y nuevo equipamiento de la biblioteca de Mirrabooka, así como la instalación de locales anexos para reuniones y conferencias, y un centro de

tecnología informática que fue terminado en junio de 1997. El coste fue de 3,3 millones de dólares, de los que la Administración de Loterías aportó 300.000 dólares;

Enmoquetado nuevo, un nuevo sector de mostradores y nuevo equipamiento para la biblioteca de Dianella, así como la transformación de un patio en otro espacio adicional para la biblioteca;

La contratación de un bibliotecario profesional para el sector de literatura juvenil;

Ampliación de jornada para el redactor del catálogo;

Contratación de empleados adicionales para la biblioteca;

Contratación fija de empleados para hacer sustituciones, y de un empleado que hace sustituciones durante la época de vacaciones;

Desarrollo de programas especiales para el «Año de la Familia»;

La decisión de adelantar las reflexiones en torno a la nueva construcción de las bibliotecas Osborne y Karrinyup;

Acceso a Internet por medio de un servidor principal de la ciudad y a CD-ROM en un sistema de torre en el centro administrativo municipal que está en proceso de apertura;

El Consejo ha aprobado la contratación de un instructor de Internet y bibliotecario, que imparte cursillos de Internet para los ciudadanos y pequeños empresarios, mediante el pago de unas tasas. Esto forma parte de un programa de promoción económica en materia de Internet.

¿FUNCIONA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Estoy convencida de que la institución bibliotecaria no habría alcanzado, sin nuestros esfuerzos en favor de una planificación estratégica y sin la aprobación de los planes estratégicos por el Consejo, todo lo que hemos conseguido hacer en los últimos once años. La adopción de un plan estratégico significa, en el plano político, que el Consejo ratifica las propuestas de reforma y desarrollo y acepta las correspondientes asignaciones presupuestarias incluso para años sucesivos.

Los empleados han incorporado los objetivos establecidos en el plan estratégico a sus propios programas de trabajo. A la luz de la valoración de sus logros se fijan y valoran objetivos.

Tenemos que elaborar ahora otro plan estratégico, en el que estamos trabajando actualmente. Hay mucho que planificar, pues incluso nos afecta la próxima revisión de los límites de la administración municipal. Todavía no conocemos los resultados de ésta, pero proseguimos con nuestra planificación estratégica, que abarcará también estrategias para dominar los cambios que puedan producirse en el número de puestos de trabajo.

Sin la existencia de un plan estratégico, las bibliotecas públicas tienden a dejarse llevar hacia el futuro sin tener a la vista un objetivo determinado. La planificación se realiza en este caso de forma improvisada, y le falta apoyo político. La planificación estratégica apoya el trabajo enérgico y decidido en favor de la biblioteca, y los empleados, la dirección administrativa y el Consejo de cargos electos saben en qué dirección se mueve el esfuerzo de la biblioteca, y procuran que ésta avance en un sentido de progreso.

Al menos estas son las experiencias que se han obtenido en las bibliotecas de Stirling. Seguirán elaborándose planes estratégicos orientados por las necesidades y los deseos de los usuarios, para asegurar un trabajo bibliotecario competente.

Fundación Bertelsmann

ANEXO 2: EJEMPLOS DE MISSION STATEMENTS EN BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Se trata de ofrecer un abanico de prestaciones e infraestructuras bibliotecarias que satisfagan las necesidades de formación, ocio y cultura de los ciudadanos. También se trata de prever las evoluciones futuras y los cambios que afectarán a los servicios prestados por las bibliotecas.

La intención es realizar prestaciones bibliotecarias e informativas eficaces, efectivas y accesibles para todos, favorecerlas activamente para promocionar el desarrollo personal, cultural y educativo de los ciudadanos y satisfacer sus necesidades sociales y de ocio. Para ello se necesitan:

prestaciones de alta calidad y continuadas;

previsión de las necesidades cambiantes en materia de servicios informativos y bibliotecarios en la Comunidad;

la obtención de los recursos necesarios;

un servicio rápido, amable y comprometido;

el aprovechamiento de una tecnología innovadora;

la contratación y la promoción de empleados motivados y productivos;

el entrenamiento y la formación continua de los empleados;

la evaluación permanente de todos los aspectos del trabajo bibliotecario.

Nuestro objetivo es tener (en nuestro Estado federal) un servicio que esté a la cabeza de las prestaciones profesionales, amables y dinámicas en el sector de las bibliotecas públicas y de la información.

La *Mission Statement* de la biblioteca indica que las necesidades de los ciudadanos en materia de formación, información, cultura, ocio, creatividad, participación democrática y económica, deben satisfacerse de manera óptima, para contribuir a la formación de una ciudadanía que sepa leer y esté bien informada.

La biblioteca intenta informar, enriquecer los conocimientos de los habitantes de la Comunidad y hacerlos más competitivos, facilitando un acceso abierto y sencillo a un gran número de informaciones, ideas y opiniones, en un ambiente estimulante, amable y adaptado a sus necesidades.

ANEXO 3: CÓMO DESARROLLAR ESCALAS DE VALORES: UN EJEMPLO

Ofrecemos aquí un ejemplo de escala de valores que fue desarrollada por un grupo de empleados de una biblioteca pública durante una sesión de planificación. Se apuntaron todas las propuestas. Una mirada retrospectiva nos revela que hubo muy pocos temas que no fueran tocados por los empleados en este tipo de reuniones:

prestar un servicio bibliotecario rentable y de alta calidad, que responda activamente a las necesidades de la Comunidad;

garantizar el mismo acceso para todos y el derecho a unas prestaciones públicas, bibliotecarias e informativas, a libre disposición de todos;

prestar nuestros servicios de una manera educada y con buena calidad;

crear oportunidades para la promoción personal y la formación de los empleados;

estimular la creatividad y las innovaciones, prestando servicios de primera calidad;

responder a las necesidades de la Comunidad, ofreciendo libre acceso a unos servicios de alta calidad en materia bibliotecaria e información;

alcanzar la máxima calidad mediante prestaciones rápidas e innovadoras;

tener empleados amables y bien dispuestos, que presten sus servicios de una manera educada;

la biblioteca debe seguir estando a la cabeza de las prestaciones de nuestro Estado federal;

entender, respetar y satisfacer las necesidades de información y de formación social de cada individuo y de toda la Comunidad;

mostrar sentido de responsabilidad frente a todos los interesados, ofreciendo servicios competentes y eficientes;

garantizar unas prestaciones bibliotecarias eficientes y adaptadas a las necesidades y los deseos del usuario;

disponer de un personal bibliotecario motivado, amable y bien dispuesto;

tener empleados competentes;

crear un ambiente de trabajo estimulante;

procurar la promoción personal y profesional de los empleados;

proceder a un intercambio innovador para conocer las necesidades y las opiniones de los habitantes de la Comunidad;

disponer de perspectivas a largo plazo para anticipar las necesidades de la Comunidad;

respetar y estimar a todos los conciudadanos;

afirmar la necesidad de la Comunidad de disponer de un acceso igualitario a unas existencias de medios de alta calidad, que satisfagan sus necesidades y deseos de cultura, formación y ocio;

realizar las prestaciones en un ambiente educado, sensible, accesible y amable;

prestar unos servicios fiables y puntuales;

estimular a los empleados a que se muestren innovadores, creativos, y para situarse a la cabeza de todos los servicios municipales similares.

ANEXO 4: DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS (VISION STATEMENTS)

La siguiente descripción de objetivos procede de un grupo de empleados que la desarrollaron durante un proceso de planificación estratégica para una biblioteca pública. Los principios básicos arriba descritos (véase 9.2) han servido para desarrollar y fundamentar estos objetivos.

«Queremos representar un servicio informativo y bibliotecario que sea innovador y sea punta de lanza, y que forme un punto central de encuentro social en nuestra Comunidad. Facilitaremos un acceso igualitario a un gran número de medios informativos y de entretenimiento, aprovechando las novedades tecnológicas más recientes. Nuestros empleados saben de qué hablan, son amables y educados.»

Fundación Bertelsmann

BIBLIOGRAFÍA

Bridgland, Angela y Hayes, Helen (Ed.): *Charting the Future: Strategic Planning in the Australian Library and Information Industry*; Wagga Wagga, Centre for Information Studies, 1996.

Brophy, Peter y Coulling, Kate: *Quality management for Information and Library Managers*, Aldershot, 1996.

Bryson, Jo: *Effective Library and Information Management* Aldershot, Grower 1990.

Drucker, Peter: *Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles*, Nueva York, 1992.

Flood, Robert Louis: *Beyond TQM*, Chichester, 1993.

Greenhalgh, Liz y Worpole, Ken, con Charles Landry: *Libraries in a World of Cultural Change*, Londres, 1995.

Jacob, M.E.L.: *Strategic Planning: A How-to-do-it Manual for Librarians*, Nueva York, 1990.

McClure, Charles R.: *Planning and Role Setting for Public Libraries: a Manual of Options and Procedures*, Chicago, 1987.

McKee, Bob: *Planning Library Service*, Londres, 1989.

Peters, Tom: *Thriving on Chaos Handbook for a Management Revolution*, Londres, 1987.

Setting Objectives for Public Library Services: *a Manual of Public Library Objectives*,

Library and Information Services Council Working Group on Public Library Objectives, Londres, HMSO, 1991.

Sheldon, Brooke: *Leaders in Libraries: Styles and Strategies for Success*, Chicago, 1991.

Van House, Nancy: *Output Measures for Public Libraries: a Manual of Standardized Procedures*, 2. Auflage, Chicago, 1987.

Woodrum, Pat: (Ed.), *Managing Public Libraries in the 21st Century*, New York, 1989.

ARTÍCULOS

Brown, Dorothea. «Strategic Planning at Canterbury public library» *En: Australian Public Libraries and Information Services*, 5, 3/4, setiembre/diciembre 1992, p. 123-31.

Evans, Margaret Kinnell. «Environmental Factors and Strategies for Managing Change en UK Public Libraries». *En: International Journal of Information and Library Research*, 3, 1, (1991), p. 41-55.

Hobrock, Brice. «Creating your Library's Future Through Effective Strategic Planning» *En: Journal of Library Administration*, 14 2, p. 37-57.

Holt, Glerit: «On Becoming Essential: An Agenda for Quality en Twenty-First century Public Libraries». *En: Library Trends*, 44, 3, Winter 1996, p. 545—571

Kelley, Patricia. «Performance Measures: a Tool for Planning Resource Allocations». *En: Journal of Library Administration*, 14, 2 p. 21-36.

McKee, Bob. «Choosing Quality: a Management Agenda for Public Libraries». *En: Local Government Policy Making* 18, 1, julio 1991, p. 47-52.

Poustie, Kay. «Strategic Planning in the City of Stirling Libraries». *En: Australian Library Review*, 12, 1, febrero, p. 32-5.

Raber, Douglas. «A Conflict of Cultures Planning vs. Tradition in Public Libraries»,. En: RQ, 35, 1, otoño 1995 p. 50—63.

Sirkin, Arlerte. «Customer Service: Another Side of TQM». En: *Journal of Library Administration*, 18, 1/2, p. 71-83.

Suttort, Brett. «Long-range Planning: in Public Libraries: Staff Perspectives». En: *Library and Information Science Research*, 15, 4, otoño 1993, p.299-323.

Sutton, Brett. «The Modeling Function of Long range Planning in Public Libraries». En: *Library Administration and Management* 8,3,Verano 1994 p.151-160.

LA AUTORA

Poustie, Kay

City of Stirling Public Libraries
City Administrative Centre
Civic Place
Stirling WA 6021
Western Australia
Tel.: ++9/3 45 85 93
Fax: ++9/3 45 86 58
E-mail: poustie.kay@stirling.wa.gov.au