

## Soñando el futuro

Ideas funky en la gestión  
de bibliotecas públicas

Maija Berndtson



Ante la sociedad de la información en la que nos encontramos y la sociedad del conocimiento que deseamos, las bibliotecas públicas tienen un papel relevante en lo que a la democratización de la información se refiere.

Servicios públicos como son, deben mantener al día sus colecciones y recursos y, a la vez, deben dinamizarlos para llegar al máximo de ciudadanos posible.

Ante ello, los profesionales deben mantenerse al día, formativamente hablando, y deben disponer de herramientas que les permitan trabajar con la máxima profesionalidad.

Intercambiar, conocer, aprender, es la base de este proceso, por ello la Fundación Bertelsmann en España ha creado la colección "Biblioteca y Gestión".

"Biblioteca y Gestión" es una colección editada con el fin de proporcionar a los profesionales de las bibliotecas, y a todas aquellas personas relacionadas con el mundo bibliotecario de habla hispana, herramientas que faciliten su labor, tanto en lo que se refiere a los procesos organizativos y técnicos, como en los aspectos que, dado el proceso de cambio en el que nos encontramos, afectan a las bibliotecas públicas y al servicio que éstas deben ofrecer a los ciudadanos.

Colección «Biblioteca y Gestión»



TOMO X

---

# Soñando el futuro.

Ideas *funky* en la gestión  
de bibliotecas públicas

*Maija Berndtson*

***Fundación Bertelsmann***

Barcelona 2002

© **Bertelsmann Stiftung**, (Alemania)

Departamento de Bibliotecas Públicas. Bettina Windau

Proyecto Red Internacional de Bibliotecas Públicas

© **Fundación Bertelsmann** (para la edición en español)

*Dirección de la colección «Biblioteca y Gestión»:* M. Eulàlia Espinàs

*Coordinación de la edición:* José M<sup>a</sup> González

*Diseño y maquetación:* Mercè Moreno

*Traducción:* María García Freire

*Revisión de textos:* Sonia Motos

*Fotografía:* Archivo Fundación Bertelsmann

*Fotolitos:* Colorama

*Impresión:* Grup3 S.A.Arts Gràfiques

*D. L.:* B-44.047-2002

*ISBN:* 84-932155-4-6

*Edita:*

Fundación Bertelsmann. Paseo de Gracia, 98. 08008 Barcelona

Tel.: 93 487 26 16. Fax: 93 487 85 64

E-mail: [info@fundacionbertelsmann.es](mailto:info@fundacionbertelsmann.es)

Internet: [www.fundacionbertelsmann.es](http://www.fundacionbertelsmann.es)

# ÍNDICE

Resumen.....	7
Prefacio .....	15
1 ¿CÓMO VEMOS EL MUNDO? .....	17
1.1 DE LA AGRICULTURA A LA INDUSTRIA .....	20
1.2 DE LA FUERZA A LA RAZÓN .....	21
2 ALGUNOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS .....	23
2.1 LOS EDIFICIOS DE LAS BIBLIOTECAS Y SUS EQUIPAMIENTOS.....	24
2.2 LA COLECCIÓN FÍSICA Y EL ACCESO A LOS DOCUMENTOS VIRTUALES .....	26
2.3 LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	28
2.4 EL SERVICIO .....	31
2.5 LOS CLIENTES .....	32
2.6 EL PERSONAL .....	35
3 LA SOCIEDAD DE LOS SUEÑOS PROPUESTA POR LA FILOSOFÍA <i>FUNKY</i> .....	37
4 LAS BIBLIOTECAS EN LA SOCIEDAD DE LOS SUEÑOS <i>FUNKY</i> .....	43
4.1 DE LA INFORMACIÓN A LAS EMOCIONES .....	43
4.2 PENSAR GLOBALMENTE Y ACTUAR LOCALMENTE, O PENSAR LOCALMENTE Y ACTUAR GLOBALMENTE .....	45
4.3 LA DIMENSIÓN SOCIAL .....	46
4.4 EL MUNDO ELECTRÓNICO .....	47
5 DOS CONCLUSIONES.....	49
La autora .....	51
Referencias de interés .....	53





## RESUMEN

En este estudio se examinan algunos temas importantes relacionados con las bibliotecas y los principales retos a los que éstas se enfrentan. El trabajo en este campo es permanente, pero de vez en cuando es importante formular algunas ideas y perspectivas de futuro.

***Una nueva mirada.*** Vemos lo que esperamos ver. Aquello que sabemos -o que creemos saber- nos influencia tanto, que a menudo permanecemos ciegos ante los cambios o ante nuevos puntos de vista u oportunidades. Esto es válido en todos los aspectos de la vida, de modo que la capacidad de mirar nuestro entorno con ojos nuevos, libres de imágenes preconcebidas, resulta a menudo un reto.

El futuro es más que una mera prolongación del pasado, y no puede ser modificado a través de simples adiciones o sustracciones hechas al presente. La creación del futuro implica innovación, nuevas combinaciones y nuevos vínculos. La innovación es un elemento importante a la hora de tratar con lo desconocido, y uno de sus rasgos esenciales es el elemento sorpresa.

Las bibliotecas públicas, tal como las concebimos hoy en día, nacieron en torno a 1850. En aquel momento resultaron una innovación, originada por las necesidades de una sociedad industrial en desarrollo. En el momento actual, marcado por el paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información, tenemos que volver la vista de nuevo a la sociedad en la que vivimos, hacer una valoración de las nuevas demandas que afectan a nuestras bibliotecas y plantearnos si realmente nos encontramos ante la necesidad de crear un sistema de bibliotecas públicas totalmente nuevo, pues es posible que a partir de una multitud de cambios se produzca un cambio de paradigma.

La información es hoy en día una materia prima. Tanto su volumen, como la variedad de formas en las que está presente crecen con una rapidez asombrosa, de modo que

las tareas de organización de la información han adquirido proporciones monumentales. ¿Podemos entrever ya quizá un cambio de paradigma en las bibliotecas públicas?

**La biblioteca del mañana.** La combinación de las colecciones físicas con el mundo electrónico, esto es, lo nuevo y lo tradicional, nos conduce a un nuevo concepto de biblioteca: la biblioteca híbrida. Pero, ¿cómo debe ser esta biblioteca? Para hallar una respuesta a esta pregunta, debemos observar con atención a los usuarios y al modo en el que éstos están en la biblioteca. Trabajan en la biblioteca más que antes, de modo que necesitan zonas de silencio y zonas menos silenciosas. También necesitan más espacio, pero ¿qué tipo de espacio? ¿y con qué mobiliario y equipamientos debería contar este espacio para satisfacer las necesidades de la gente?

¿Es la impresión de libros un proceso condenado a desaparecer? De ser así, ¿podemos considerar que las bibliotecas son especies en peligro de extinción o simplemente debemos alegrarnos ante cualquier sistema nuevo destinado a la transmisión de la cultura escrita? ¿Asumirán las bibliotecas parte del trabajo que tradicionalmente era realizado por los editores? Frente a la cantidad de información incierta y poco fidedigna que invade Internet, ¿se erigirán las bibliotecas en una especie de garantes de calidad e igualdad?

Las imágenes tienen cada vez una mayor influencia en las personas. Existe incluso una teoría que sugiere que las imágenes se convertirán en el medio más importante para el almacenamiento de la información. ¿Debemos concentrarnos más en las imágenes, o al menos en la combinación de imágenes y palabras? ¿Qué lugar ocuparán las imágenes en las bibliotecas?

**El servicio.** El servicio tiene lugar allí donde el cliente y el bibliotecario se encuentran. La relación entre ambos es un aspecto esencial en el funcionamiento y en la filosofía de las bibliotecas, y no es exagerado decir que esta relación está cambiando de una manera drástica.

Los primeros bibliotecarios eran una especie de guardabarreras, con los libros a sus espaldas en depósitos cerrados. De pronto, los libros pasaron a ocupar estanterías abiertas y accesibles, lo que supuso, sin duda, una transformación radical, un cambio de paradigma. ¿Qué podría ser para nosotros otro cambio de una importancia similar?

Continuamente se imponen nuevas formas de servicio y nuevos métodos para desempeñar las tareas tradicionales. Al mismo tiempo, la competencia en el mundo de

la información es cada vez mayor, de modo que los bibliotecarios deben dar a conocer la calidad de su servicio de información y redefinir la importancia y la situación de sus bibliotecas.

***La alfabetización tradicional y la alfabetización digital.*** Los usuarios justifican la existencia de la biblioteca pública, pero a medida que va aumentando el uso remoto de las bibliotecas, resulta más difícil conocer su procedencia. Así pues, los usuarios son cada vez más internacionales y su nivel de educación ha aumentado drásticamente.

Las bibliotecas públicas desempeñan un papel primordial para promover la alfabetización y este aspecto debería resultarnos más importante que el mero soporte en el cual el texto haya sido publicado. Dicho esto, nuestro concepto tradicional de la alfabetización debe ser ampliado y comprender también la alfabetización digital, lo que incluirá la capacidad de manejar Internet y otros dispositivos técnicos de uso habitual. Asimismo, la comprensión crítica deberá ser enfatizada como una parte esencial de esta competencia en los medios.

***El personal.*** Las aptitudes y los valores son la clave de las competencias del personal de bibliotecas y me atrevería a afirmar que los valores influyen en nuestra manera de trabajar incluso en mayor medida que nuestras aptitudes.

Muchas bibliotecas públicas se enfrentan al problema de que una gran parte de sus plantillas se retirará en las próximas décadas. Esto supone un reto importantísimo, pues incluso en el caso de que se pueda contratar a personas suficientemente preparadas, ¿qué tipo de personal se necesitará en realidad? ¿Resultan las bibliotecas lugares de trabajo atractivos? ¿Cómo podemos estar seguros de que se contrata a las personas adecuadas? ¿Y cómo conseguimos que éstas se queden?

En muchos países, el problema de los salarios bajos en las bibliotecas públicas empeora cada vez más. Por otra parte, los profesionales de la información disponen de más posibilidades profesionales, ya que existe una demanda de este tipo de habilidades en el sector comercial, donde los salarios también son mejores. ¿Cuál será nuestra reacción ante este reto?

***Los negocios funky en la sociedad de los sueños.*** Las ideas aquí presentadas nacen fundamentalmente de dos libros: *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, de Kjell A. Nordström & Jonas Ridderstråle, y *The Dream Society: How The Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, de Rolf Jensen.

El futuro no se puede predecir, sino que se tiene que construir, y nuestra actitud debe ser la de afrontarlo de una manera activa. El planteamiento de preguntas inteligentes puede ser más importante que la búsqueda de las respuestas correctas. La capacidad de ser diferente proporciona una posición ventajosa y competitiva; la verdadera diferencia radica en el modo de pensar de las personas, no en lo que hacen las organizaciones.

La compañía de este nuevo universo es Funky Inc. Se trata de una empresa innovadora, de objetivos claros, que escucha a sus clientes y que también los ignora, lo que significa que la empresa misma crea nuevos valores y no solamente se dedica a seguir los valores marcados por los clientes. Como lugar de trabajo, Funky Inc. es una empresa humana; no se trata de una pista de carreras, sino de una gasolinera que alimenta los cerebros de sus trabajadores. Sus empleados hacen sus propias elecciones, pero aprueban a los líderes carismáticos, a los narradores de historias que dan significado al negocio y al trabajo. Este tipo de gestión se puede denominar "dream management" (gestión a través de sueños), pues la fuerza radica en el hecho de proporcionar sueños a las personas, como siempre ha ocurrido.

"La única manera de obtener verdaderos beneficios es atraer al consumidor emocional, no al racional, y para ello hay que apelar a sus sentimientos y a su fantasía", afirman Nordström y Ridderstråle.

Asimismo, afirman que tenemos cuatro maneras básicas de comunicarnos: podemos apelar a la razón de las personas, al sentimiento, a la intuición o al deseo. Los autores opinan también que las personas están abrumadas por las continuas apelaciones que sufre su razón, de modo que ya es hora de comenzar a dirigirse a los sentimientos, la intuición y los deseos.

El eslogan de Rolf Jensen es el siguiente: "La empresa con la mejor historia es la ganadora". En su opinión, los deseos son la materia de la que está hecha el futuro. La tecnología es secundaria para la historia. La sociedad de la información tiende a la automatización, a dejar que las máquinas hagan el trabajo. Esto presenta un cierto paralelismo con la evolución que tuvo lugar hace años, cuando la sociedad industrial abolió el trabajo manual.

---

**N. del T.** Una de las cosas que me planteaba más dudas a la hora de traducir era el término "funky", ya que al principio no sabía si debía traducirlo o dejarlo tal cual. He estado buscando documentación al respecto en Internet, ya que se ve que se trata de una especie de corriente de gestión empresarial ideada por dos gurús de los negocios suecos y he visto que el término aparece siempre en inglés aunque el texto esté en castellano. Por ejemplo, en la edición castellana del libro Funky Business conservan el título directamente en inglés y hablan de la filosofía funky, el territorio funky... En vista de ello, yo he optado por hacer lo mismo y he dejado el término directamente en inglés para hacer referencia a esta corriente.

Hoy en día lo que cuenta es el capital intelectual. Los trabajos rutinarios pueden ser realizados por las máquinas, de modo que el trabajo humano se centra en la creatividad, el compromiso y las habilidades sociales, entre las que se incluye la inteligencia emocional. La tecnología facilita la posibilidad de realizar el trabajo donde se quiera y cuando se quiera, de modo que damos la bienvenida al trabajo sin fisuras, sin principio ni fin. Sin duda alguna, esto producirá importantes cambios en los edificios de oficinas.

Lo corriente y rutinario no logra nunca grandes conquistas. Para sobrevivir, las empresas deberán ser atractivas e innovadoras. Los verdaderos ganadores serán aquellos que se atrevan a dar grandes saltos. Así pues, nuestro gran interrogante es saber qué elementos podrían producir un cambio radical en las bibliotecas y en qué dirección nos podrá llevar nuestro gran salto.

***De la información a las emociones.*** Las bibliotecas se ocupan de la información y de su extracción, así como de la educación y el aprendizaje, aspectos todos ellos que constituyen al mismo tiempo fuentes de placer y experiencias emocionales. Las nuevas tendencias abren un amplio abanico de posibilidades a las bibliotecas, especialmente si éstas consiguen estar entre las primeras que encuentren nuevas combinaciones y den el gran salto para pasar de la información a las emociones.

La Exposición de Hannover en el año 2000, que puso en su punto de mira las experiencias y los sentimientos antes que los productos, se convirtió en un ejemplo de innovación. ¿Podrían las bibliotecas ofrecer algo similar a una escala más humana, como si se tratase de exposiciones mundiales sin una limitación temporal? ¡Expo Mondiale sans Frontières!

Necesitamos más elementos visuales en nuestras bibliotecas, y también es posible que tengamos que revisar nuestra concepción del interior de las mismas. Asimismo, si tenemos que cambiar nuestra idea tradicional de la alfabetización para convertirla en un concepto más amplio que incluya la alfabetización digital, ambos procesos podrían tener elementos comunes. Esto podría conducir a nuevas formas de cooperación con diferentes socios cuando se diseñen las nuevas bibliotecas.

***La esfera global y la esfera local.*** La vieja consigna afirma "piensa globalmente y actúa localmente", pero en mi opinión, la opción contraria -"piensa localmente y actúa globalmente"- resulta hoy en día al menos tan interesante e importante.

Las bibliotecas siempre se han caracterizado por una visión global y por dar cabida a las diferentes culturas. A pesar de que los libros pueden ser internacionales, son sobre todo la música y los vídeos los que fomentan la perspectiva global. Las palabras pueden constituirse en barreras, mientras que la música evoca emociones compartidas. Y lo mismo ocurre con las imágenes, que tienen un verdadero impacto global.

**La dimensión social.** Los equipamientos de una biblioteca pueden ser algo más que un sinfín de estanterías para libros. Ya es hora de dejar las estanterías a un lado y centrarse en las personas. Nuestros usuarios continuarán necesitando mesas y sillas, pero deberíamos ofrecer asientos más cómodos y en mayor cantidad, en un ambiente agradable que invite a permanecer en el lugar.

El aspecto social de las bibliotecas es probablemente mucho más importante de lo que nos imaginamos. Más que nunca, necesitamos lugares en los que la gente pueda reunirse. En las bibliotecas del futuro, podríamos tener lo que los franceses denominan *cafés-philos*, en los cuales la gente puede reunirse con filósofos, o salones literarios como los que existían en el siglo XVIII.

Debemos asimismo posibilitar una relación laboral más próxima entre el usuario de la biblioteca y el bibliotecario. Debemos ver a los usuarios como individuos con necesidades específicas, de modo que es importante que intentemos conocerlos lo mejor posible y que sepamos escucharlos. Nuestro foco de atención ya no debe ser el control de la circulación, sino los servicios relacionados con la información, así como el diálogo entre el usuario y el bibliotecario.

Nuestra manera de trabajar cambiará. Aunque el personal de algunas bibliotecas está vinculado a determinadas horas de apertura de las instalaciones o debe estar a disposición del usuario *in situ*, muchos bibliotecarios podrían trabajar en sus casas si dispusieran de una conexión en red.

**El mundo electrónico.** Todo lo que se relaciona con la tecnología es impredecible. ¿Quién entre nosotros podía prever la influencia de Internet en nuestras vidas hace tan sólo diez o incluso cinco años? Sin embargo, creemos que las personas continuarán usando las bibliotecas y que necesitarán un amplio abanico de servicios.

La cadena de impresión y distribución también está cambiando. La competitividad es cada vez mayor y, en mi opinión, las bibliotecas se convertirán hasta cierto punto en entidades editoras y en puntos de venta de libros. No obstante, la tarea funda-

mental que recaerá sobre las bibliotecas será la de poner orden en el caos reinante en los medios, así como garantizar la calidad de la cadena de información.

***Dos conclusiones.*** En primer lugar, los usuarios son los que justifican nuestra existencia. ¿Qué podemos ofrecer nosotros para conseguir ganar y retener a los usuarios? La respuesta es más comunicación. Las personas están ya cansadas de los ordenadores y desean tener un mayor contacto humano.

En segundo lugar, la gran amenaza para las bibliotecas públicas es que no haya gente joven que tenga ganas de trabajar en ellas. Un gran cambio para el futuro es que debemos contratar personas con formaciones diferentes a la de bibliotecario.

Así pues, todo se reduce a las personas. Debemos poner a los lectores y usuarios en un lugar privilegiado, pero ¿qué es lo que atraerá a estas personas a las bibliotecas? En mi opinión, el futuro de las bibliotecas públicas depende, en primera instancia, de que en ellas trabajen las personas adecuadas.





## PREFACIO

En este estudio se expresan opiniones acerca de importantes cuestiones y retos que tienen que ver con el futuro de las bibliotecas. El trabajo en este campo es permanente, pero de vez en cuando es necesario reflejar por escrito algunas ideas y perspectivas de futuro.

Existen tres elementos de suma importancia a la hora de trabajar en estos aspectos: las conversaciones con los colegas, el contacto cercano con el día a día de un sistema bibliotecario real, y la lectura de libros que no pertenezcan exclusivamente al campo de la biblioteconomía. Las charlas mantenidas dentro de la *Red Internacional de Bibliotecas Públicas* de la Bertelsmann Stiftung (Alemania) constituyen una vía excelente para obtener una visión global de la situación de las bibliotecas.

La Biblioteca Municipal de Helsinki es un enorme sistema bibliotecario dentro del cual nos esforzamos continuamente por desarrollar nuevos métodos de trabajo y organización. La última herramienta que estamos utilizando, denominada *Balanced Scorecard*, nos proporciona un buen método para ampliar el trabajo que comenzamos con la administración por resultados y la gestión de la calidad.

La lectura de libros sobre gestión puede ser muy interesante. El problema es encontrar las obras esenciales, aquellos libros que ejercerán una influencia duradera. En esta ocasión me concentraré en dos obras escritas por autores nórdicos que destacan la importancia de los cambios radicales. Ambas se centran en las transformaciones que se pueden apreciar en la sociedad que nos rodea y señalan que se está produciendo un cambio que va de la información a la imaginación y las historias.

Es posible que estos libros expresen algunos puntos de vista un tanto polémicos. Sin embargo, para mí su valor especial radica en el hecho de que, al leerlos, tuve nuevas ideas para el trabajo de biblioteca, y esto no se puede afirmar con respecto a todos los libros que uno lee. Me gustaría dejar bien claro que esto no es el resultado de un trabajo de investigación, sino que se tratan de algunas ideas basadas en la lectura de estos libros y en el ejercicio profesional en el marco de la biblioteca.

Asimismo, desearía destacar que he contado con valiosas ayudas para preparar este trabajo. La señora Tuula Haavisto, antiguamente secretaria general de la Finnish Library Association y en la actualidad Project Manager de CELIP (Central and Eastern European Licensin Information Platform) ha ejercido de coautora en algunas de las secciones y sus observaciones han sido de gran ayuda para mejorar otras. La traducción del *finlsh* original en el que escribí el texto a un inglés correcto corrió a cargo de Britt y Philip Gaut, que llevaron a cabo una paciente y meticulosa revisión. Algunos miembros de la Red Internacional de Bibliotecas Públicas que han leído el texto en inglés antes de ser corregido pueden ahora darse cuenta de la verdadera diferencia entre el texto original y esta versión final. No obstante, el mensaje expresado se encuentra totalmente bajo mi responsabilidad.

*Maja Berndtson*

# 1 ¿CÓMO VEMOS EL MUNDO?

Vivimos en una época de cambios de paradigma. Da la sensación de que nuestras cabezas se encuentran en la información de la sociedad, pero nuestros cuerpos están todavía en la antigua sociedad industrial. Podemos apreciar lo novedoso, pero con frecuencia no somos capaces de actuar y emprender los verdaderos cambios que lo nuevo nos ofrece.

Para aclarar esta idea, me referiré a Thomas Kuhn, su creador. En su famoso libro *The Structure of Scientific Revolutions*, Kuhn afirma que cualquier avance decisivo en un campo científico supone una ruptura con la tradición, con las antiguas maneras de pensar, con los viejos paradigmas.

La palabra *paradigma*, procedente del griego, era originariamente un término científico. En la actualidad se emplea normalmente para referirse a un modelo, una teoría, una percepción, una asunción o un marco de referencia. De un modo más general, es el modo en el que "vemos" el mundo, no en sentido visual, sino desde la perspectiva de la percepción, la comprensión y la interpretación.

Para ilustrar esto, echemos un vistazo a este clásico ejemplo: la imagen de una mujer que puede ser vista de dos maneras diferentes. ¿Qué es lo que vemos, una vieja bruja o una joven dama? Probablemente seremos capaces de ver ambas figuras, al menos al cabo de un rato.



Existe una interesante historia acerca de lo que ocurrió cuando un profesor mostró esta imagen a sus estudiantes. En primer lugar mostró una imagen de una joven dama a la mitad de la clase y una imagen con una bruja a la otra mitad. Después mostró a toda la clase el dibujo con la imagen doble. Casi todos los que habían visto anteriormente la imagen de la mujer joven vieron inmediatamente a la mujer joven en la imagen doble, mientras que casi todos a los que se les había mostrado la imagen de la bruja vieron primero a la bruja en la doble imagen.

Estamos tan influenciados por nuestra experiencia que nos resulta difícil ver algo nuevo o diferente. Esto ocurre también en nuestra vida profesional. El pasado tiene una influencia tan poderosa sobre nosotros, que es posible que nos haga permanecer ciegos ante nuevas opiniones o posibilidades. Solamente vemos aquello que estamos acostumbrados a ver.



Joaquim Sunyer, *Bodegón con porrón* (1929), Colección Central Hispano.

También nos afecta el modo en el que nos gusta ver el mundo a nuestro alrededor, y cómo lo intentamos describir. Dos pinturas nos ayudan a ilustrar este punto. La primera, un bodegón, muestra el modo en el que nos gusta ver el mundo: un lugar para todo y todo en su lugar. De un modo similar, las organizaciones usan esquemas para describirse de una manera clara y estable. Pero la pregunta es, ¿con qué frecuencia es la vida real tan estática?

Observemos ahora una pintura de Pieter Bruegel, con sus numerosos detalles caóticos e imágenes diferentes. A primera vista no parece que haya conexiones entre los detalles. Ciertamente, esta imagen rebosante de movimiento y acción parece carecer de un orden. La pintura no refleja la realidad tal como la conocemos, pero sin duda sugiere la complejidad del mundo.



Pieter Bruegel el Viejo, *La caída de los ángeles rebeldes* (1562), Museo de Bruselas.

¿Qué pintura nos será más útil para crear el futuro? Quizá pensemos que podemos dirigir el futuro como si se tratase de la pintura de un bodegón ordenado y tranquilo, añadiendo algo por aquí o quitando algo por allá. En realidad, sin embargo, crear el futuro se parece más a estudiar una pintura caótica e intentar establecer nuevas combinaciones y conexiones entre los diferentes detalles.

La innovación es importante cuando nos enfrentamos a lo desconocido. En el mejor de los casos, la innovación produce combinaciones sorprendentes y revela algo verdaderamente nuevo.

Con el primer ejemplo estoy sugiriendo que debemos intentar ver las cosas nuevas que nos rodean. El segundo ejemplo anima a todo el mundo a emprender cambios drásticos, pues el futuro no se debería concebir como una simple extensión del pasado.

No obstante, es posible que nos preguntemos si verdaderamente estamos experimentando un cambio de paradigma en la actualidad. En cualquier caso, ya ha habido numerosos cambios en nuestras bibliotecas, ¿por qué no es suficiente?

Mi respuesta a esta pregunta consta de tres partes. En primer lugar, examino el concepto de biblioteca pública tal como la vemos hoy en día, así como los cambios que han tenido lugar. Después, presento a tres gurús nórdicos del mundo de los negocios y sus ideas acerca de la sociedad y el estilo directivo, dos áreas de suma importancia para todos los directivos. Las referencias fundamentales en esta parte del trabajo son dos libros: *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, de Kjell A. Nordström y Jonas Ridderstråle, y *The Dream Society: How The Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, de Rolf Jensen. Puesto que procedo de un país nórdico, es para mí un placer poder presentar a dos conocidos consultores nórdicos y analizar si sus ideas podrían ser aplicadas en el mundo de las bibliotecas.

Por último, intento delinear algunos aspectos de cambio, algunos ejemplos para probar que realmente nos encontramos en un momento de cambios de paradigma y una oportunidad de enormes e importantes innovaciones.

## 1.1 DE LA AGRICULTURA A LA INDUSTRIA

Hace aproximadamente unos doscientos años, comenzó a surgir la necesidad de disponer de un nuevo tipo de biblioteca que sirviera al público en general. Thomas Jefferson fue uno de los primeros en creer y expresar que el libre acceso a la información era la base de la democracia.

No obstante, todavía se necesitó algún tiempo hasta que las bibliotecas públicas se convirtieron en verdaderas organizaciones e instituciones, con sus propios equipamientos y edificios. Este proceso comenzó en torno a 1850, impulsado por las nuevas necesidades surgidas de un creciente capitalismo. Cabe señalar, sin embargo, que la historia de las bibliotecas comienza hace varios miles de años y que nuestras bibliotecas públicas son como pequeñas criaturas dentro de este largo proceso.

La nueva sociedad industrial requería gente con más formación y, en las grandes ciudades, los trabajadores necesitaban nuevas ocupaciones para su tiempo de ocio. Las bibliotecas públicas eran una gran ayuda para promover y mantener la alfabetización, y ofrecían alternativas saludables al alcohol y a la vida en las calles.

Las bibliotecas de carácter académico ya existentes eran incapaces de prestar los servicios requeridos por los nuevos usuarios surgidos por la industrialización, y probablemente tam-

poco deseaban hacerlo, de modo que resulta bastante natural que se crearan las bibliotecas públicas. Sin embargo, ¿era realmente natural? ¿Por qué se llegó a esa solución? ¿Se trataba de un cambio de paradigma?

## 1.2 DE LA FUERZA A LA RAZÓN

Las bibliotecas tienen su origen en el desarrollo de la sociedad industrial, y se encuentran estrechamente vinculadas a él. Quizá tendamos a olvidar o ignorar esto al observar la presente situación e intentar analizar la actual necesidad de modificar el papel de las bibliotecas. En mi opinión, es importante que los bibliotecarios que trabajan en las bibliotecas públicas observen con atención la sociedad que tienen a su alrededor. Debemos estudiar los cambios que tienen lugar en el paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información y analizar las nuevas demandas que esta transición produce en las bibliotecas. En este análisis deberíamos por supuesto tener en mente los valores básicos de las bibliotecas públicas, pero deberíamos borrar de nuestra mente todas las ideas relacionadas con los servicios existentes y preguntarnos si se necesitaría un sistema de biblioteca pública totalmente nuevo. De un conjunto de cambios puede surgir un cambio de paradigma.

Un aspecto crucial con respecto a los servicios de las bibliotecas es determinar si existen unos elementos básicos y constantes, y otros elementos variables. No obstante, antes de mirar con detalle estos elementos, debemos confirmar que las bibliotecas públicas todavía siguen siendo necesarias. Quizá no resulte tan fácil como parece a simple vista.

Si se parte de la base de que el cambio que tiene lugar en nuestra sociedad implica un tránsito de la fuerza a la razón, se puede afirmar sin ningún género de duda que las tareas de las bibliotecas tradicionales continúan siendo terriblemente necesarias. Puesto que la información es la materia prima fundamental y el conocimiento el recurso más importante, todas las instituciones que trabajan con la información y el conocimiento -escuelas, medios de comunicación, bibliotecas, archivos- se sitúan más que nunca en el centro de la información.

Para estar más seguros, echemos un vistazo al documento de orientación de la Unión Europea de 1998 *The Role of Libraries in Modern Societies*: "La única función de las bibliotecas es adquirir, organizar, ofrecer para su uso y preservar materiales públicos y accesibles independientemente de su formato (impresión, casete, CD-ROM, red) de tal modo que, si son necesarios, se puedan encontrar y usar. Ninguna otra institución lleva a cabo este trabajo sistemático a largo plazo".

En el mundo actual, no solo están cambiando muy rápidamente los modos de realizar estas tareas, sino que el volumen de la información y la variedad de formas en que ésta se presenta también están creciendo rápidamente. La tarea de organizar y crear claves para todos estos contenidos en diferentes paquetes de información es una labor de dimensiones monumentales.

Además, la importancia de la cultura va en aumento. La cultura es y será una de las áreas básicas del trabajo llevado a cabo en las bibliotecas. Hoy en día, la dinámica de la búsqueda y el uso de la información son más visibles y activos, pero es posible que se trate de un fenómeno temporal, como veremos en la sección 4.1.

A continuación incluyo de nuevo otra cita del documento *The Role of Libraries in Modern Societies*: "La cultura desempeña un papel único y esencial a la hora de movilizar los recursos de los seres humanos. Hasta cierto punto, la influencia de la cultura se nota de una manera más indirecta que la del conocimiento, pero es imposible imaginarse cómo se podrían activar totalmente las fuerzas creativas de las personas sin el impacto de la cultura, que se extiende hasta las zonas más profundas de la mente".



## 2 ALGUNOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS BIBLIOTECAS

Cuando pronuncio una conferencia introductoria para personas no profesionales en la Biblioteca Pública de Helsinki, intento explicar qué es una biblioteca pública con la ayuda de la siguiente imagen. En ella, se recogen los elementos básicos de la biblioteca pública, pero se omiten aspectos financieros y administrativos.



¿Qué deberíamos ver en las bibliotecas? ¿Podemos apreciar ya un cambio de paradigma en las bibliotecas públicas?

Las bibliotecas públicas consisten en diferentes elementos que podemos agrupar de diversas maneras. Los elementos básicos son los siguientes:

1. Equipamientos: el edificio y el espacio
2. Colecciones: incluido el acceso a los documentos virtuales

3. Gestión de la información: los sistemas que componen la biblioteca; clasificación, catalogación, los sistemas de la biblioteca, estándares, etc.
4. Servicio y comunicación: préstamos de libros y otros materiales, lectura en la biblioteca, recuperación de la información, uso remoto de la biblioteca, etc.
5. Nuestros usuarios: ¿quiénes son? ¿qué nivel educativo tienen? ¿cuáles son sus necesidades?
6. Nuestro equipo

A continuación examinaré estos grupos e intentaré encontrar cambios en cada uno de ellos que ayuden a sostener mi afirmación con respecto al cambio de paradigma.

## 2.1 LOS EDIFICIOS DE LAS BIBLIOTECAS Y SUS EQUIPAMIENTOS

Si se le pregunta a los usuarios en qué consiste una biblioteca, la mayoría de ellos probablemente se referirán sobre todo a los equipamientos de orden físico y al lugar en el cual se almacenan los libros. A los bibliotecarios se nos pregunta a menudo si las bibliotecas continúan siendo necesarias ahora que la gente puede encontrar la información directamente en la red. En este nuevo contexto, sin embargo, la pregunta que deberíamos plantearnos es si realmente continuamos necesitando los edificios de las bibliotecas y sus equipamientos materiales.

La pregunta no está fuera de lugar, pero si la comparamos con otras preguntas similares, podemos apreciar su grado de populismo y superficialidad. Sí, en principio la gente puede usar las bibliotecas en sus casas y pueden visitar las bibliotecas a distancia, desde sus hogares. Las personas también pueden tomar café en sus casas, pero nadie se cuestiona si deben existir las cafeterías. De hecho, los bares y cafeterías parecen estar ganando popularidad.

Lo mismo se puede aplicar a la televisión y los vídeos. Ambos son populares, y en ocasiones incluso se ha pensado que podrían llegar a amenazar el futuro del cine. Pero los cines han sufrido un profundo cambio de carácter, han dejado de ser pequeños cines de barrio para convertirse en centros multisala en el centro de las ciudades y el acto de ir al cine ha vuelto a recuperar su antigua popularidad.

Estas tendencias ponen de manifiesto una necesidad social que también está relacionada con el papel y el futuro de las bibliotecas. En este sentido, ha sido interesante leer que muchos edificios de bibliotecas han sido inaugurados recientemente y otros muchos se encuentran en fase de proyecto. Existen enormes edificios que acogen nuevas bibliotecas públicas en

algunas ciudades americanas: Chicago, Denver, San Francisco y Fénix, y próximamente también en Seattle, Nashville y Menneapolis. En Canadá, Vancouver tiene un enorme edificio destinado a una biblioteca pública y se ha proyectado otro para Québec.

Los edificios de las bibliotecas públicas en Europa son un poco más pequeños, pero en Malmö y en La Haya las construcciones destinadas a este fin tienen unos 15.000 metros cuadrados. Barcelona y Turín proyectan también la construcción de nuevos edificios. Asimismo, en España y Portugal la totalidad del sistema de bibliotecas públicas está siendo construido y este proceso incluye la creación de muchas bibliotecas nuevas. En Flandes, Bélgica, la década de los noventa fue un período activo en lo que a construcción de bibliotecas se refiere. En Francia, la construcción de bibliotecas por todo el país fue simultánea a la puesta en marcha del proyecto de conexión de redes de Minitel.

Los edificios de las bibliotecas reflejan cambios que han tenido lugar durante décadas tanto en la arquitectura como en el funcionamiento de la biblioteca. El papel de la biblioteca pública pasa por ser un edificio verdaderamente público para su comunidad, un lugar al que todo el mundo tenga acceso, al contrario que los centros comerciales. Las bibliotecas son los únicos edificios públicos de carácter no comercial que están abiertos a todo el mundo. Podrían convertirse en versiones actualizadas de las ágoras y los foros del pasado, nuevos medios para fortalecer la interacción en el seno de las comunidades y un marco para la discusión y la organización.

Las bibliotecas del presente son lugares en los que nos conectamos a las infraestructuras de las telecomunicaciones, donde los bits fluyen en abundancia y el mundo físico y el digital se solapan. Resumiendo, las bibliotecas son lugares inteligentes que reúnen y facilitan información. En ellas, las acciones físicas invocan procesos computacionales y éstos a su vez se manifiestan físicamente. En su calidad de edificios, las bibliotecas son inteligentes, y adquieren una condición intelectual a través de sus usuarios. Las evoluciones que vinculan la colección física con el mundo electrónico nos conducen a las librerías híbridas, una combinación de lo viejo y lo nuevo.

Así, en lugar de preguntarnos si todavía necesitamos las instalaciones de las bibliotecas, lo que deberíamos preguntarnos es cuánto espacio necesitan realmente las nuevas bibliotecas. En la Biblioteca Pública de Helsinki la media aplicada ha sido 50 metros cuadrados por cada 1.000 habitantes, pero hoy en día nos damos cuenta de que el resultado son bibliotecas demasiado pequeñas para las necesidades actuales. El Ministerio de Educación finlandés han llegado también a la misma conclusión, y actualmente se recomiendan 100 metros cuadrados por cada 1.000 habitantes.

¿Qué tipo de instalaciones necesitarán las bibliotecas? ¿Qué equipamientos deben tener para satisfacer todas las expectativas de los usuarios? Sin duda, el espacio requerido es mucho mayor que antes, pues las bibliotecas cuentan con nuevas funciones y servicios sin que apenas ninguno de sus servicios tradicionales haya desaparecido. Todavía tenemos todos los materiales que teníamos hace veinte años, pero ahora tenemos también nuevos formatos y materiales.

En materia de equipamientos, deberíamos tomar nota de los cambios que han tenido lugar, como por ejemplo, la aparición de estaciones de trabajo, que ponen de manifiesto los nuevos usos que los usuarios hacen de las bibliotecas. Las estaciones de trabajo se emplean para distintos fines: para terminales de bases de datos, para el acceso a Internet, para el procesamiento de textos, para la lectura de materiales electrónicos. Debemos centrarnos en nuestros usuarios y en el modo en el que estos están en las bibliotecas. Los usuarios todavía hojean libros y los solicitan en préstamo, leen periódicos y revistas, pero también trabajan cada vez más en las bibliotecas. Así pues, son necesarias áreas silenciosas y áreas menos silenciosas, para el trabajo individual y el trabajo en grupo. En definitiva, se necesita más espacio para los usuarios.

Otro aspecto nuevo que debe ser tomado en cuenta es el papel que deberán desempeñar las imágenes en las bibliotecas. ¿Debería quizá haber pantallas grandes en las que poder ver noticias sobre algunos actos, como por ejemplo exposiciones, teatro, cine, etc.? En vez de tener solamente folletos sobre estos actos, la biblioteca podría cooperar con los organizadores de los eventos para informar acerca del arte y la cultura de un modo visual.

Y aquí, sí importa el tamaño. En el intento de garantizar un acceso igualitario a la información -para asegurarse de que todo el mundo pueda ser al menos usuario de la red- ahora ponemos al acceso de todo el mundo las estaciones de trabajo. ¿Serán quizá las pantallas electrónicas gigantes el próximo uso igualitario? Solamente los más ricos pueden comprar grandes pantallas para sus casas, de modo que las bibliotecas podrían ofrecer lo mismo para todo el mundo. Las pantallas gigantes de vídeo se podrían usar para enfatizar y fortalecer la experiencia. Esto conllevaría también una nueva adquisición de derechos y de licencias, pues la difusión pública implica un uso especial del material de la biblioteca. Así pues, se debería solicitar permiso a los propietarios de los derechos y probablemente también pagar por ello.

## 2.2 LA COLECCIÓN FÍSICA Y EL ACCESO A LOS DOCUMENTOS VIRTUALES

Otro aspecto asociado a las bibliotecas en la mente de nuestros usuarios es el material, esto es, la totalidad de la colección de libros, revistas y periódicos y material audiovisual.

Nuestra tradición se basa en el texto escrito y en el modo en el que éste se publica. Últimamente, no obstante, se han oído voces preocupadas -quizá menos de los bibliotecarios y más de la gente del mundo de la cultura- que hablaban con incertidumbre del futuro de los libros impresos. La discusión no parece tener fin: el texto escrito puede publicarse de otras maneras diferentes a un libro tradicional, así que, ¿está muriendo el libro impreso?

¿Por qué están tan preocupados? ¿Se debe quizá a que sus propios hábitos están vinculados a los libros y ellos mismos están acostumbrados a leer ediciones en papel? Quizá teman que el futuro de las bibliotecas dependa de los libros.

Pero si las nuevas generaciones quieren leer sus textos en formato electrónico, ¿por qué se deberían oponer a ello las generaciones mayores? ¿Cuál sería nuestra respuesta si alguien se dirigiera a nosotros y nos dijera que tenemos que utilizar papiros en lugar de libros? ¿Estaríamos de acuerdo?

Quizá deberíamos alegrarnos del amplio abanico de formatos en los que se puede presentar la palabra escrita: libros a la carta, libros electrónicos, libros en la red u otros formatos. Al menos para las bibliotecas, todas estas maneras de publicar ofrecen más oportunidades incluso si tenemos que enfrentarnos a algunas dificultades y a nuevos conceptos. Para nosotros, en las bibliotecas lo más importante es que tengamos la información necesaria en el formato que sea.

Una cuestión importantísima es la que nos lleva a preguntarnos si seremos capaces de encontrar materiales fiables en medio de esta desbordante marea de información. Existe mucha información dudosa en Internet, los usuarios tienen dificultades para reconocerla y es comprensible que se encuentren confusos. La red no tiene ningún editor concreto y respetado que garantice la calidad de las publicaciones, ni siquiera en el caso de documentos de investigación. Cualquiera puede hacer su propia página web. ¿Asumirán las bibliotecas en esta área algunas de las funciones tradicionales de los editores? ¿Se convertirán en garantes de los estándares y la calidad, aceptando o excluyendo materiales de sus listados de vínculos y de sus catálogos?

También será interesante ver qué ocurre con los materiales que normalmente denominamos "nuevos medios" en las bibliotecas: materiales audiovisuales, música en varios formatos y vídeo. Me gustaría hacer dos observaciones al respecto. En su formato actual, estos medios reciben en la biblioteca exactamente el mismo tratamiento que los libros. Físicamente son como libros y se prestan al igual que se hace con los libros. No obstante, hay algunos aspectos en los que difieren de los libros, como por ejemplo en temas relacionados con los derechos y las licencias.

En segundo lugar, a pesar de que hablamos de "nuevos medios", algunos de ellos caducan con rapidez y es posible que desaparezcan de la escena antes que los libros impresos. En este momento, es difícil aventurarse a decir qué depara el futuro para los casetes, los elepés o el vídeo. El CD-ROM parece contar con menos aceptación de lo que se pensaba y tampoco se puede saber cuánto tiempo tardará en ganar terreno el DVD.

¿Cómo se organizará la distribución musical en el futuro próximo? ¿Se descargarán los usuarios la música de la red a través de algo como Napster? ¿Cuál será el papel de las bibliotecas en esta cadena de distribución? Si los planes de dividir Napster en dos se hacen realidad, una parte de pago y la otra gratuita, las bibliotecas estarían al menos interesadas en la parte gratuita. Cabe esperar que los músicos jóvenes y poco conocidos utilicen este medio para promocionarse. Aquí, las bibliotecas pueden ayudar a ofrecer música fuera de todos los mecanismos comerciales.

Además de la palabra escrita, nuestras bibliotecas han aceptado también el sonido en forma de música y las imágenes en forma de vídeo. En muchos países esto ha ido precedido de una encarnizada discusión y a menudo se exige un pago por el uso de estos materiales, lo que indica que la música y los vídeos se consideran diferentes a los libros.

En nuestra sociedad, la gente está cada vez más influenciada y manipulada por las imágenes y las fotografías. Si afirmamos que "una imagen vale más que mil palabras", quizá deberíamos concentrarnos más en las imágenes, y sin duda alguna, podríamos prestar más atención a la combinación de imágenes y palabras. De hecho, una innovadora teoría sostiene que nos estamos aproximando a una situación en la que las imágenes se convertirán de nuevo en el medio más importante para el almacenaje de la información, como ocurría antes de la época de Gutenberg.

Un interesante ejemplo relacionado con las imágenes es el ambicioso proyecto Corbis, puesto en marcha por Bill Gates. Corbis es una biblioteca global gigantesca llena de imágenes almacenadas, libre de las restricciones del libro y accesible a través de Internet. En resumen, Corbis es un mundo de imágenes digitalizado cuyo fin es servir a las necesidades del siglo veintiuno.

## 2.3 LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Un montón de libros no es una biblioteca. En una biblioteca los libros y otros materiales están organizados de manera sistemática, la colección está clasificada y catalogada, y el préstamo de materiales se realiza siguiendo un proceso sistematizado.

Este es el tercer aspecto relevante para la descripción de una biblioteca. La catalogación y la clasificación en particular han sido las valoradas tareas de los bibliotecarios especializados. Su trabajo se ha especializado cada vez más y se ha hecho incomprensible para los bibliotecarios "normales". En muchos casos este trabajo se ha hecho de manera centralizada con el objetivo de hacerlo una vez por cada documento y, en ocasiones, esto ha llevado a la creencia de que no es necesario dar formación en el campo de la biblioteconomía porque muy pocos lo harán en el futuro.

De pronto, se cambian las tornas y todos los bibliotecarios posibles deberían empezar a catalogar. La existencia de hipervínculos en la red nos da la oportunidad de adoptar una catalogación funcional, de modo que es posible que todo este material hubiera debido ser catalogado de un modo descentralizado desde el principio.

La IFLA está trabajando en esto. Su interés principal son los sistemas de catalogación en los cuales es posible vincular entre sí puestos de catalogación relacionados, y también con la fuente principal si es un documento web (véase <http://www.web.lib.hel.fi:7001/suomi/ms/funktionaalinen.htm>).

Esto significa una gran mejora en el servicio, aunque implica un enorme esfuerzo por parte de las bibliotecas. Nos estamos aproximando al mundo de los hipervínculos que Ted Nelson predecía a finales de la década de los ochenta cuando presentó su mundo Xanadu, basado en la vinculación de diferentes fuentes.

Puesto que Internet está ofreciendo nuevas posibilidades de compartir e intercambiar información, el flujo mundial de información debería atenerse a ciertos estándares. El estándar de transferencia de información Z39.50 es ya muy conocido y resulta necesario para las bibliotecas que están creando sistemas de búsqueda colectivos. Dublin Core es un ejemplo de un nuevo estándar para estructurar la información en Internet y resulta mucho más sencillo que los tradicionales estándares de catalogación Marc. En vista de esto, es lógico preguntarse si se aprecia en las bibliotecas una tendencia a pasar de complicados y detallados formatos de catalogación a descripciones de documentos mucho más sencillas o si llegaremos a una situación en la que se adoptarán diferentes estándares en función de las necesidades. Asimismo, también sería interesante saber qué puede implicar esto en la práctica.

Los procesos de catalogación para catálogos de Internet, así como el propio material de la red, parecen apuntar hacia una nueva distribución del trabajo de catalogación, que será de nuevo parcialmente descentralizado. En Finlandia, las bibliotecas públicas ya están produciendo la Link Library a través de una organización nacional no jerarquizada, abierta a cualquier

profesional bibliotecario interesado. Este modelo de cooperación, conocido como colaboración estratégica, combina las fuerzas de los bibliotecarios más innovadores y con más perspectiva de futuro. El problema es que este tipo de tareas compartidas no son consideradas como un trabajo "legítimo" en las respectivas bibliotecas, de modo que los bibliotecarios interesados no siempre cuentan con el permiso para realizarlas dentro de sus horas de trabajo, pues no responde a las necesidades exclusivas de su biblioteca.

Los sistemas bibliotecarios integrados han sido muy importantes para nuestros sistemas de gestión de la información, pero actualmente está teniendo lugar un gran cambio. Los grandes proveedores de sistemas bibliotecarios integrados ya no se encuentran en la cresta de la ola de la innovación tecnológica para bibliotecas, y los adelantos y los nuevos métodos para el aprovechamiento de la tecnología destinados a la mejora general de los servicios provienen de los mismos bibliotecarios. La nueva tendencia pasa por el establecimiento de una arquitectura abierta que pueda integrar productos de terceras partes para mejorar la funcionalidad de un sistema. El nuevo modelo es ASP (Application Service Provider), lanzado en 1999. En lugar de cargar las bases de datos y el software de búsqueda en un servidor local, la biblioteca accede a todo el sistema a través de Internet en el sitio del proveedor.

Los enormes sistemas en línea en las grandes bibliotecas sirven no sólo para el control de la circulación, sino que también ofrecen nuevas oportunidades a través de la conexión a Internet, que abre las puertas a usuarios a una escala global. La biblioteca se utiliza hoy en día no sólo *in situ*, sino también desde el exterior, por parte de los usuarios que están en sus casas, en el trabajo o en la escuela. Los bibliotecarios lo denominan "uso a distancia", aunque desde el punto de vista del usuario es justamente lo contrario: la biblioteca le resulta ahora más cercana.

En Dinamarca tenemos un buen ejemplo de las posibilidades que ofrece el acceso electrónico. En septiembre se abrió [www.bibliotek.dk](http://www.bibliotek.dk), un proyecto que ofrece a todo el mundo el acceso gratuito al catálogo de la unión, así como posibilidades de búsqueda y peticiones. A través de Internet, cualquiera puede solicitar un préstamo a esta biblioteca danesa y la petición será enviada a la biblioteca en la cual el solicitante está registrado.

El mundo de la red ha hecho que el programa UAP (Universal Availability of Publications) de IFLA de los años setenta dejara de ser una teoría para convertirse en una realidad. Ahora tenemos la oportunidad de acceder no solamente a nuestros catálogos nacionales, sino a una biblioteca global, y obtener información de publicaciones independientemente del lugar en el que éstas se encuentren.



La conexión en red es una herramienta y un recurso potencial importantísimo para las bibliotecas. El préstamo interbibliotecario y los catálogos unidos producidos para este fin son los ejemplos clásicos, pero se puede hacer mucho más. ¿Cuál es el método más efectivo de compartir información bibliográfica a través de Internet? ¿Cómo creamos sistemas de búsqueda colectivos? ¿Hemos encontrado ya todos los sistemas viables que permitan el uso de las competencias profesionales individuales y el conocimiento de los bibliotecarios en diferentes bibliotecas? ¿Cuál es el mejor método para comunicarnos con nuestros usuarios, a través de Internet o, en el futuro, a través de comunicaciones sin cable?

La conclusión es simple: un mundo sin límites se abre ante nosotros y nuestros usuarios.

## 2.4 EL SERVICIO

Cuando hablamos del servicio en las bibliotecas públicas, nos estamos refiriendo a este interesante momento en el cual el usuario y el bibliotecario se encuentran. Para mí, este es el indicador más importante del servicio. Al observar la evolución de la relación entre el bibliotecario y el usuario nos encontramos ante el área esencial del trabajo y la filosofía de las bibliotecas. No podría ser más revelador.

Para apreciar cambios importantes, tenemos que volver la vista al pasado. Los primeros bibliotecarios eran tan sólo una especie de guardabarreras. Los libros se encontraban a sus espaldas en almacenes cerrados, y para obtener un libro, el usuario siempre tenía que dirigirse al bibliotecario. Más tarde llegó el cambio radical: los libros se pasaron a estantes abiertos. Pensemos ahora en la importancia de este cambio -un salto impresionante- y continuemos pensando... ¿cuál podría ser una innovación de dimensiones semejantes para nosotros? Con este cambio, los usuarios se hicieron más independientes y se les permitió moverse de una manera más autónoma en la biblioteca. El bibliotecario se podía concentrar más en la adquisición y la elección de libros, lo cual permitió enfatizar la calidad de las colecciones, cosa que todavía se sigue haciendo en muchos casos. En la actualidad, los usuarios pueden coger el libro que quieren y raras veces plantean algo que no sea una sencilla pregunta acerca de la posibilidad de encontrar un determinado título. Durante mucho tiempo, el contacto más regular ha tenido lugar en el mostrador en el que se controlan los préstamos y las devoluciones.

Por supuesto, también se han hecho búsquedas de información, más frecuentemente en las bibliotecas grandes que en las pequeñas. De acuerdo con los cálculos realizados en la Biblioteca Pública de Helsinki, los bibliotecarios que se dedican al servicio destinan el 42 % de la jornada laboral a actividades relacionadas con la circulación de los libros. El servicio es algo sencillo y puramente rutinario.

En algunos países, como ocurre en Suecia, existen sistemas en los que el mismo usuario puede gestionar el préstamo, y gran parte de la circulación de libros se hace de este modo. Asimismo, algunas nuevas formas de servicio parecen estar próximas. Muchos países cuentan ya con sistemas de "búsqueda de información a distancia" en los cuales el usuario envía una pregunta y obtiene la respuesta a través de Internet. Esto también ha recibido el nombre de "servicio virtual de información", nomenclatura que en realidad no resulta muy apropiada, pues ahora, por primera vez, los resultados de la búsqueda de información se han hecho tangibles, se envían por escrito al usuario e incluso se archivan. Antes, los sistemas de búsqueda de información eran más virtuales, ya que nadie era capaz de hacer un seguimiento de los mismos. Actualmente se puede incluso controlar la calidad de las respuestas.

Así pues, existen nuevos métodos para hacer "tareas" tradicionales. Al mismo tiempo, tenemos cada vez más rivales y la competición en el terreno de la búsqueda de información parece ser cada vez más ardua. Existen programas de búsqueda en red que se basan en indexaciones mecánicas y que presentan diversos niveles de calidad. Las editoriales comerciales tienen cada vez mayores catálogos para Internet y, al igual que Book Data en el Reino Unido, pueden llegar a tener incluso su propio sistema de clasificación.

En Finlandia, los operadores de telefonía móvil ofrecen lo que ellos llaman un "servicio de información". Lo que en realidad ofrecen son respuestas sencillas a preguntas sencillas. Los bibliotecarios deben poner énfasis en la calidad y el alcance de los servicios de búsqueda de información que ofrecen las bibliotecas. Las bibliotecas deben redefinir su posición y su importancia en el variable mundo de la producción y distribución de documentos.

Si se añade el hecho de que nuestros clientes, al menos algunos de ellos, necesitarían más ayuda para usar Internet como herramienta de búsqueda de información, esto ilustra claramente que vivimos en un mundo de los servicios totalmente nuevo. Sin duda alguna, la naturaleza de la relación existente entre el cliente y el bibliotecario está cambiando radicalmente.

## 2.5 LOS USUARIOS

Los usuarios son muy importantes, pues justifican la existencia de las bibliotecas públicas. Así pues, el número de usuarios es una estadística de vital importancia para las bibliotecas públicas: si no hay usuarios, no hay biblioteca. Los usuarios son la razón de ser de las bibliotecas y son también precisamente el medio a través del cual las bibliotecas ejercen su influencia en la sociedad.

Una de las tareas principales de las bibliotecas es la de facilitar los cambios en las mentes y en la manera de pensar de los usuarios. El informe *The Role of Libraries in Modern Societies*

afirma: "El reto para las sociedades modernas es que el recurso esencial, el conocimiento, se desarrolla a partir de la información en procesos individuales, caprichosos e impredecibles. No puede ser gobernado. No obstante, las sociedades pueden favorecer su desarrollo, por ejemplo, facilitando el acceso a los tesoros culturales y del conocimiento." En la era de la información, este movimiento en las mentes es más importante de lo que lo ha sido nunca antes.

Las bibliotecas públicas también enseñan y fomentan las habilidades que los ciudadanos necesitan para ser miembros activos de la sociedad. La capacidad de leer y de escribir es una de esas habilidades y las bibliotecas públicas siempre han desempeñado un papel fundamental en su fomento.

Aunque la obtención de textos escritos en los nuevos formatos presenta nuevos problemas, deberíamos ocuparnos más de la lectura misma que de la forma en la que el texto es publicado. ¿Aprenden a leer correctamente los niños? ¿Qué ocurre con la población de más edad? ¿Puede la gente leer y entender más allá del mero reconocimiento mecánico de palabras? La capacidad de leer y de escribir es una habilidad social básica y cualquier ciudadano activo debe disponer de ella.

De hecho, con el advenimiento de las nuevas tecnologías de la información, nuestro concepto tradicional de la alfabetización debe ampliarse y convertirse en una alfabetización digital. Esta debe incluir la habilidad para usar Internet, teléfonos móviles o cualquier otro dispositivo técnico que los ciudadanos puedan necesitar diariamente. Asimismo, puesto que existe una gran cantidad de información y también de desinformación, la comprensión crítica debe ser enfatizada como una parte fundamental de esta alfabetización digital.

Al analizar a los usuarios, tendemos a clasificarlos en función de la edad o del uso que hacen de la biblioteca: lectores de periódicos, oyentes de música, usuarios que toman libros en préstamo. También vemos a los usuarios como personas locales que proceden de la comunidad cercana a la biblioteca.

Pero incluso aquí se pueden apreciar algunos cambios. Puesto que el uso a distancia de las bibliotecas se hace cada vez más común, ya no sabemos con exactitud de dónde proceden nuestros usuarios, e incluso entre los usuarios locales, quizá deberíamos ser más conscientes de la variación dentro de los grupos. Los usuarios del departamento de música no son solamente usuarios que piden préstamos de música clásica o pop, sino que se dividen a su vez en grupos más pequeños. En realidad, no son simplemente grupos locales, sino que tienen vinculaciones globales, de modo que encontramos el mismo tipo de grupos en diferentes países y sus afiliaciones son más internacionales que locales.

Lo mismo ocurre con las nacionalidades de los usuarios. En un mundo internacional, no solamente tenemos inmigrantes, sino que cada vez hay también más extranjeros trabajando o estudiando temporalmente en nuestros países. Nuestros usuarios se han hecho cada vez más internacionales.

Con el material electrónico de pago también satisfacemos las necesidades de un nuevo grupo de usuarios. El coste de los derechos depende a menudo del número de usuarios potenciales. Para lograr un acuerdo con el propietario de los derechos, las bibliotecas públicas tienen que determinar cuáles de sus usuarios (si no todos) podrían usar el material electrónico en cuestión y dónde lo podrían hacer. ¿Será accesible al visitante o turista ocasional? ¿Se permite su uso remoto en el hogar del usuario? En el norte de Europa este problema se ha solucionado haciendo contratos nacionales, en los cuales el Estado juega un papel activo y facilita parte de la financiación. En los Países Bajos este modelo se complementa con contratos regionales. En Estados Unidos, sin embargo, los contratos dependen más de las bibliotecas a escala individual, aunque también se usan algunos contratos de alcance estatal.

El nivel educacional de los usuarios ha aumentado tremendamente desde la aparición de las bibliotecas públicas. En Finlandia, por ejemplo, el objetivo nacional es que el 70 % de la población adulta cuente con una educación de cierto nivel. Así pues, las necesidades de nuestros usuarios han cambiado desde la época en la que la tarea fundamental de las bibliotecas era servir de apoyo a la alfabetización.

Los usuarios que cuentan con educación entienden el trabajo del bibliotecario, y pueden ver y comparar en la red lo que hacen distintas bibliotecas. Muchos de ellos son capaces de encontrar y organizar sus propios materiales. Para convencerse de ello, sólo hace falta echar un vistazo a los mejores sitios web creados por algunos aficionados entusiastas.

El elevado nivel educacional de los usuarios se aprecia no sólo en las demandas que hacen a su biblioteca, sino también en el modo en el que ven los diferentes tipos de bibliotecas. En el mundo de la red, los muros entre las bibliotecas públicas y las bibliotecas de investigación han desaparecido y el usuario virtual puede visitar ambas. En los países nórdicos, por ejemplo, donde las bibliotecas orientadas a la investigación están abiertas a todo el mundo, los usuarios pueden ir también en persona a bibliotecas de ambos tipos y, de hecho, muchos lo hacen. Esos usuarios suelen ser estudiantes, pero también podría ser cualquier otra persona que necesite una información especializada. Esto me lleva a concluir que debería existir una mayor cooperación entre las bibliotecas públicas y las de investigación.

## 2.6 EL PERSONAL

"No se debe esperar demasiada innovación en las empresas en las que el 90 % del personal es del mismo sexo, tiene aproximadamente la misma edad, una educación similar, se viste de la misma manera y juega al golf" afirman Kjell Nordström y Jonas Ridderstråle.

Este es un problema tanto en las bibliotecas públicas como en muchas instituciones profesionales, y si no es un problema, al menos sí es un hecho que debería ser tomado en consideración a la hora de evaluar el personal en las bibliotecas públicas. En algunos países, la competencia formal exigida al personal de las bibliotecas está regulada por la legislación de las bibliotecas públicas. Para garantizar la existencia de personal debidamente cualificado, incluso en los pequeños municipios, también es posible que haya reglamentos acerca de los puestos que deben ser ocupados por los bibliotecarios cualificados. En otros países, es la misma comunidad profesional la que certifica el estatus profesional. En ambos casos el intento es bueno y aceptable pero el resultado puede ser perjudicial.

Existen dos aspectos importantes relacionados con las competencias del personal de bibliotecas: las habilidades y los valores. La formación puede impartir las habilidades profesionales necesarias, pero los valores son sin duda innatos y personales. En mi opinión, los valores influyen nuestra manera de trabajar en mayor medida que nuestras habilidades. Además sabemos, por supuesto, que los bibliotecarios de todo el mundo comparten más o menos los mismos valores.

Seguramente ha sido necesario para la evolución de las bibliotecas públicas que el personal compartiese el mismo tipo de educación. Esto ha ayudado a estabilizar las habilidades profesionales y la demanda de personal debidamente formado. Así es como hemos construido el sistema de las bibliotecas públicas. Sin embargo, en momentos de grandes cambios, como por ejemplo ahora, cuando los valores de la sociedad en general están cambiando, podría ser positivo contar con más variedad. Al menos en las grandes bibliotecas se debería contar con personal que no tuviera formación de bibliotecario cuyos valores y objetivos correspondan a los nuestros, pero con diferentes habilidades.

Para poner un ejemplo, pienso que uno de los secretos que se esconden tras el éxito de la Biblioteca Pública de Helsinki en la rápida implantación de las tecnologías de la información han sido los jóvenes que han prestado su servicio social sustitutorio en la biblioteca. Muchos de ellos son verdaderos especialistas en las tecnologías de la información. Sus valores encajan a la perfección con los nuestros, a pesar de que al ser hombres y tener diferentes habilidades, al principio eran una especie de "bichos raros" en medio de tantas bibliotecarias. Estos jóvenes eran tan sólo 10 dentro de un total de 500 personas que conforman el per-

sonal de la biblioteca, pero muchos otros miembros del personal han adquirido habilidades semejantes.

Los materiales electrónicos crean asimismo la necesidad de personal con nuevas habilidades profesionales en las bibliotecas. Además de comprar libros como objetos físicos, en el futuro, las bibliotecas comprarán el acceso a fuentes electrónicas, para las cuales se necesitarán contratos de licencia. Los bibliotecarios que se dedican a la adquisición de fondos no están acostumbrados a este tipo de compras y necesitarán formación.

El tema de la competencia tiene otro aspecto más importante. Aproximadamente el 40 % del personal de la Biblioteca Pública de Helsinki, unas 200 personas, se retirarán en los próximos doce años. No se trata de un caso excepcional, ya que muchas bibliotecas públicas de los países occidentales se encuentran ante el mismo problema. Esto indica que, en un gran número de bibliotecas públicas, se necesitará mucho personal nuevo en un futuro próximo. Sin duda alguna, esto supone un gran reto. La falta de personal, especialmente de bibliotecarios con formación especializada, parece inevitable a corto plazo. La cuestión, no obstante, es más compleja. Incluso aunque pudiéramos conseguir suficiente gente preparada, tanto bibliotecarios como asistentes, ¿qué tipo de personas deberían de ser? ¿Resultan las librerías lugares de trabajo suficientemente tentadores? ¿Cómo podemos estar seguros de que se contrata a las personas adecuadas? ¿Y cómo conseguimos que estas personas se queden?

En la mayoría de los países, el problema de los exiguos salarios en las bibliotecas públicas empeora cada vez más. Los profesionales de la información gozan de un abanico de posibilidades cada vez más amplio, ya que sus habilidades para buscar y organizar información tienen una gran demanda en la actualidad, y están mejor pagadas en el sector comercial; por ejemplo, en los medios de comunicación y en las editoriales, en las compañías dedicadas a la tecnología, en las compañías bioquímicas... en cualquier lugar en que el trabajo se base en la información y el conocimiento. ¿Cómo vamos a responder ante este reto?



### 3 LA SOCIEDAD DE LOS SUEÑOS PROPUESTA POR LA FILOSOFÍA *FUNKY*

Hasta este momento nos hemos ocupado de los elementos básicos de las bibliotecas, de los cambios que ya han tenido lugar y de las tendencias que pueden llevarnos a otros cambios. Ahora es el momento de revisar algunas ideas de futuro tal como las ven los gurús del mundo empresarial mencionados más arriba. ¿Qué piensan del futuro Kjell Nordström y Jonas Ridderstråle y qué dice al respecto Rolf Jensen, el hombre de los sueños?

Sus libros son libros que tratan sobre técnicas de gestión, pero los autores se centran en la sociedad y en los cambios que en ella están ocurriendo. Su principal mensaje es que la ideología subyacente a las técnicas de gestión debería basarse en los cambios sociales. Ambos libros llaman la atención sobre la existencia de cambios drásticos que deberían reflejarse en las empresas y en su dirección. No hablan directamente de cambios de paradigma, pero el concepto es fácilmente identificable en sus afirmaciones con respecto a los cambios que ocurren a nuestro alrededor.

Los hombres *funky* hablan de que deberíamos enfrentarnos al futuro de una manera activa. Lo más importante para ellos no son necesariamente las respuestas correctas, sino las preguntas inteligentes. Todos cometemos errores que deben ser permitidos. No podemos predecir el futuro, sino que tenemos que crearlo y esto significa que tenemos que actuar y no esperar a que ocurran las cosas.

Echemos un vistazo a las tecnologías de la información. Éstas afectan a todo el mundo y a todas las cosas, abarcan el tiempo y el espacio. Las tecnologías de la información posibilitan una transparencia total, perfeccionan los mercados e influyen nuestras sociedades y nuestras maneras de vivir.

Sin embargo, la tecnología, las instituciones y los valores están siendo subvertidos y anulados. La clave del futuro está escondida en tan solo 1,4 kg de materia gris, esto es, en nuestro cerebro. La realidad revolucionaria, el cambio de paradigma, es que la competitividad radica en ser diferente. La verdadera diferencia está en la manera de pensar de las personas, no en lo que hacen las organizaciones.

De acuerdo con Nordström y Ridderstråle, tenemos una sociedad conectada globalmente que vive en tiempo real. Esto puede resultar caótico, pero tenemos la libertad de decidir. Los Estados nacionales ya no son relevantes, sino que la importancia radica en algunas regiones, ciudades, tribus o individuos. Con la palabra "tribus" nos referimos aquí a grupos que son diferentes.

La empresa de este nuevo universo es Funky Inc. Se trata de una empresa innovadora, de objetivos claros, heterárquica<sup>1</sup> y emprendedora<sup>2</sup>. Una empresa que escucha e ignora a los clientes. En este caso, ignorar a los clientes significa que es la misma compañía la que crea valores para los clientes y que no se limita a seguir los valores de éstos.

Como lugar de trabajo, Funky Inc. es humana; no es comparable a una pista de carreras, sino a una especie de gasolinera que alimenta los cerebros de sus trabajadores. El personal de Funky Inc. está formado por individuos que necesitan libertad y quieren tomar sus propias decisiones. Por otra parte, a estos individuos le gustan los líderes carismáticos, los narradores de historias que dan sentido al negocio y al trabajo. Este tipo de gestión puede denominarse "dream management" (gestión a través de sueños). Y como Nordström y Ridderstråle dicen: "El poder radica -tal como ha ocurrido siempre- en proporcionar sueños a las personas".

Esto no solamente es válido para los trabajadores, sino también para los clientes y los consumidores. Nordström y Ridderstråle ponen fin a su libro diciendo cómo crear una empresa emocional. "El único modo de obtener verdaderos beneficios es atraer al consumidor emocional y no al racional, y para ello hay que apelar a sus sentimientos y a su fantasía".

También afirman que, cada vez que nos comunicamos con alguien, independientemente de quién sea, existen cuatro formas básicas de hacerlo: dirigirnos a su razón, a sus sentimientos, a su intuición y a sus deseos. Mientras que la razón se vincula a la lógica, los sentimientos al amor, la intuición a una vista que va más allá y el deseo a la sensualidad. También están convencidos de que las personas están saturadas con un exceso de razonamiento, de modo que ahora es el momento de empezar a dirigirse a sus sentimientos, a sus intuiciones y sus deseos, en lugar de a su razón.

Rolf Jensen afirma prácticamente lo mismo, pero con otras palabras; su eslogan es "La empresa con la mejor historia gana". Las materias primas más importantes en el siglo XXI son las

<sup>1</sup> Heterárquica: se trata de una organización que no tiene jerarquía ni líder.

<sup>2</sup> Emprendedora se emplea aquí con un significado concreto. Cito literalmente: "Una vez que una organización ha identificado su negocio más importante, sus principales capacidades y su público objetivo, la empresa debe poner en funcionamiento su capacidad emprendedora y explotar sus principales recursos. Funky Inc. necesita pasar de la liposucción y anorexia corporativas a un bodybuilding corporativo que le permita librarse de la grasa y fortalecer sus músculos".



historias, los mitos, las leyendas y las imágenes. Algunas empresas como Disney, Nike y Rolex lo han entendido ya hace mucho tiempo y logran entretener al consumidor además de proporcionarle información.

En la opinión de Jensen, los sueños son el material con el cual se construye el futuro. La tecnología es secundaria. La sociedad de la información se está acabando consigo misma. Su propósito es la automatización, esto es, que las máquinas -los ordenadores, los escáneres- asuman el trabajo de nuestro cerebro y nuestros sentidos. Se asemeja al desarrollo que ocurrió cuando la sociedad industrial abolió el trabajo manual.

Jensen ve seis grandes mercados que se dirigen a nuestras necesidades emocionales: el sentimiento de aventura, el espíritu de compañerismo o de familia, el cuidar de otra persona y ser cuidado, el definirnos a nosotros mismos, el sentirnos seguros y el demostrar nuestras convicciones.

Disfrutar trabajando duro es el nuevo concepto laboral. La empresa es la tribu a la que pertenecemos y la familia aparece en un segundo plano. La empresa, al igual que las tribus, tiene un conjunto de valores y reglas compartidos. Es un organismo vivo que pasa por diferentes períodos, como la juventud salvaje o un período de actividad madura. Pero la empresa puede desaparecer y las compañías exitosas serán aquellas que satisfagan las necesidades emocionales y que tengan valores muy fuertes.

Lo que realmente cuenta es el capital intelectual. Los empleados no son solamente empleados, sino que son también participantes. Las empresas se conciben como un foro para el intercambio social, de modo que las habilidades sociales tienen un gran valor. El *hardware* y el *software* resultan secundarios y los elementos sociales y humanos se sitúan en primer plano. Los trabajos rutinarios se automatizan, de modo que el trabajo humano pueda centrarse en la creatividad, la entrega y las habilidades sociales, entre las que se incluye la inteligencia emocional.

La tecnología facilita la posibilidad de realizar el trabajo donde se quiera y cuando se quiera, de modo que damos la bienvenida al trabajo sin fisuras, sin principio ni fin. Esto, sin duda, provocará grandes cambios en los edificios de oficinas.

Los hogares también estarán mucho más automatizados, llenos de aparatos técnicos y de sirvientes electrónicos. La familia será como una empresa que se encarga de gestionar una casa, dedicada al ocio y a la recarga de baterías. A medida que la distinción entre trabajo y ocio se vaya diluyendo, estaremos acercándonos a una vida totalmente integrada. Queremos que el

tiempo dedicado al trabajo y al ocio esté marcado por el concepto de la diversión a través del trabajo duro, ¿no es cierto? Compraremos historias porque la fábula crea un vínculo de absorción y compañerismo. Buscamos una especie de deporte emocional en el cual podamos ejercitar nuestras emociones al igual que ejercitamos nuestros músculos. De este modo, podemos volvernos otra persona durante un rato en el juego.

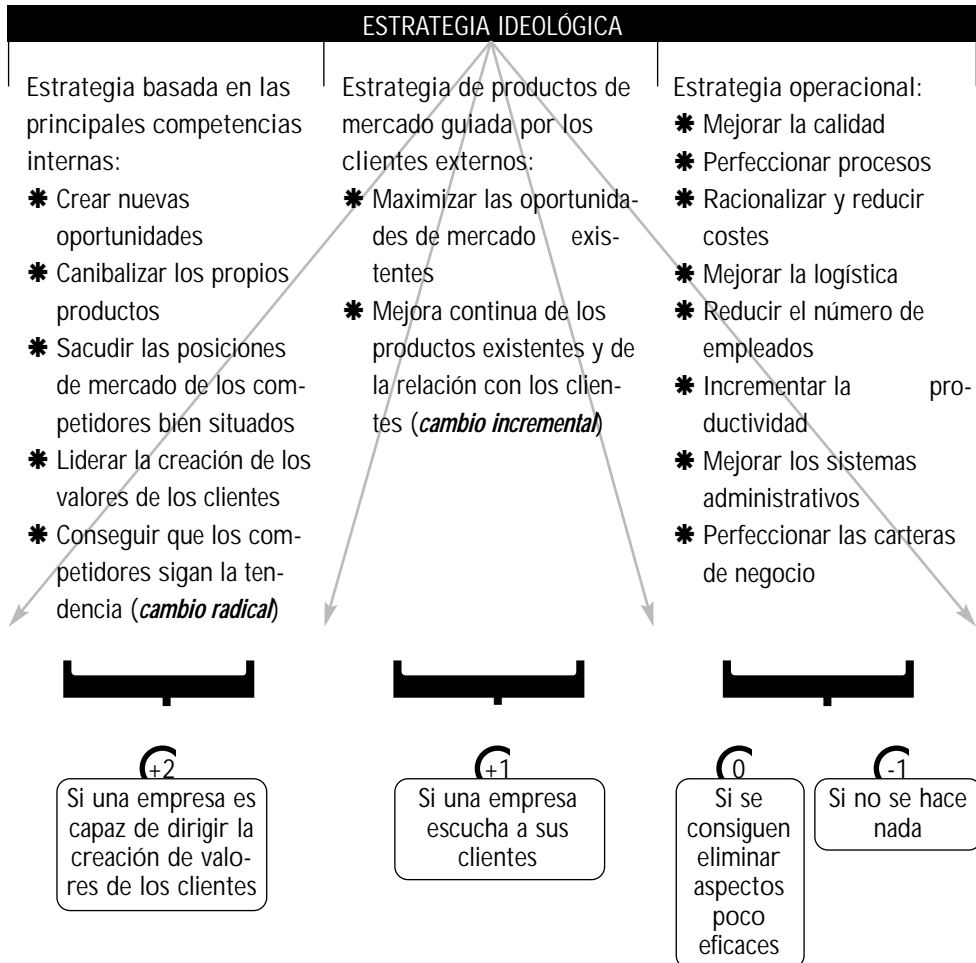
Jensen también habla de algunas tendencias que se aprecian en los cambios que están ocurriendo globalmente. Las empresas, y no las naciones, adoptarán el papel dominante. Los países ricos serán los primeros en alcanzar la sociedad de los sueños, pero los países pobres encontrarán un camino más rápido. Las diferencias económicas entre los países disminuirán y habrá más países ricos. La clase media se está haciendo cada vez mayor. La población de las ciudades está creciendo y al mismo tiempo un enorme encuentro de culturas está teniendo lugar en las grandes metrópolis del mundo. El mundo está cada vez más interconectado gracias a las rápidas comunicaciones digitales que llegan cada vez a más hogares.

Jensen explica como el primer mundo incluye en la actualidad veinticinco países con una población total de 800 millones. Este grupo incluye las economías del Atlántico norte (Norteamérica y el norte de Europa), Australia y Nueva Zelanda (basta con mirar nuestra red internacional original de bibliotecas públicas). En estos países hay mucha población mayor, mientras que en los países más pobres hay más gente joven.

Estos son solamente algunos de los aspectos más destacados. La lectura de estos dos libros ha cambiado mi manera de ver las bibliotecas. Quizá nos planteemos preguntas acerca del mensaje de estos libros, pero solo tenemos que mirar a nuestro alrededor y podremos apreciar muchas de las tendencias que el autor describe. Para sobrevivir en el futuro, las empresas tendrán que ser innovadoras y atractivas. La competitividad radica en ser diferente y los verdaderos ganadores serán aquellos que logren dar grandes saltos.

En nuestro trabajo en la Biblioteca Pública de Helsinki hemos llegado a la misma conclusión. Hemos pasado a través de la administración por resultados y la gestión de la calidad hasta llegar al método denominado BSC, *Balanced Scorecard*. De acuerdo con nuestro consultor, Raimo Inkiläinen, deberíamos emprender un cambio radical que nos permita empezar a guiar los valores de nuestros usuarios, y nos ha presentado la situación de la siguiente manera:

## Tareas principales de las diferentes estrategias



© Oy Core Competence Ab, 2000

En nuestro caso, con un largo período evolutivo a nuestras espaldas, pensamos que ya hemos pasado por una estrategia operacional y un cambio gradual. Hemos mejorado nuestra productividad, organizado nuestros sistemas de administración, mejorado la calidad, la logística y diferentes procesos de trabajo. También hemos creado nuevos servicios, especialmente con la ayuda de las tecnologías de la información, y hemos escuchado a nuestros usuarios. No obstante, lo más importante es continuar con este tipo de trabajo, y tenemos la sensación de que ha llegado la hora de emprender algunos cambios de mayor envergadura.





## 4 LAS BIBLIOTECAS EN LA SOCIEDAD DE LOS SUEÑOS *FUNKY*

Tal como podemos apreciar, algunos de los cambios que han ocurrido en las bibliotecas y que se indican aquí no hacen sino confirmar las ideas presentadas en los libros anteriormente mencionados. La evolución actual se mueve en la misma dirección que se indica en los libros.

Ahora, nuestro objetivo es intentar descubrir más tendencias significativas en la evolución de las bibliotecas con la ayuda de estos libros. En otras palabras, ¿presentan estos libros quizá algunas nuevas ideas acerca del futuro de las bibliotecas?

La cuestión principal es si se puede apreciar algún aspecto que pueda ayudar a producir un cambio radical en las bibliotecas. Las áreas que revisaremos son las siguientes:

- De la información a las emociones
- La esfera global y la esfera local
- La dimensión social
- El mundo electrónico

### 4.1 DE LA INFORMACIÓN A LAS EMOCIONES

La actividad central de las bibliotecas se relaciona con la información y su recuperación, así como con la educación y el aprendizaje. No obstante, las bibliotecas son también lugares en los cuales la gente puede encontrar historias, como novelas y videos, para disfrutar o para el enriquecimiento de las experiencias emocionales. Las nuevas tendencias abren un amplio abanico de oportunidades para las bibliotecas, especialmente si éstas están entre las primeras que hacen nuevas combinaciones y consiguen dar el gran salto que nos lleva de la información a las emociones.

La exposición de Hannover en el año 2000 fue la primera exposición universal que se centró más en las experiencias y en los sentimientos que en los productos industriales. Cuando la visité, tuve una idea. Comencé a preguntarme si las bibliotecas públicas podrían crear una línea similar, esto es, si las bibliotecas públicas podrían promocionarse como una especie de

"exposiciones universales" donde la gente pudiera obtener información y enriquecer sus experiencias emocionales al mismo tiempo.

Si visitamos una exposición de 160 hectáreas en un día e intentamos sacar algo en limpio de todo ello, nos daremos cuenta de que es inútil. Las bibliotecas podrían ofrecer algo similar en un plano más humano; podrían ser como exposiciones universales pero sin un límite de tiempo. ¡Expo Mondiale sans Frontières!

Tradicionalmente -y la tradición es la única responsable de ello-, las bibliotecas se asocian a la palabra escrita. La exposición del año 2000 fue una "experiencia total" donde los visitantes podían obtener información escrita y tener también experiencias visuales. Así pues, para avanzar en esta dirección, necesitaríamos más elementos visuales en nuestras bibliotecas. Quizá deberíamos olvidar nuestras ideas preconcebidas sobre el interior de las bibliotecas y recordar que debemos ampliar nuestro concepto de la competencia lectora y escritora a la competencia en medios electrónicos. Ambas transformaciones podrían tener mucho en común.

Esto podría llevarnos también a nuevas formas de cooperación con diferentes socios a la hora de diseñar nuevas bibliotecas. Conseguir que los niños lean es algo importante, y siempre lo será, de modo que podría ser útil tener teatro infantil en el mismo edificio de la biblioteca. Esta sería la manera más sencilla de dar vida a la literatura infantil y además, las obras de teatro infantiles a menudo son clásicos de la literatura universal puestos en escena.

Las historias, las leyendas y los mitos se encuentran en el corazón de las bibliotecas y ahora ha llegado el momento de colocarlos en un lugar de honor. Para ello, debemos emplear todos los medios que tenemos a nuestro alcance en la actualidad.

Pero las personas no quieren solamente leer historias escritas por otros, sino que también quieren crear sus propias historias, como ocurre cuando chatean o cuando usan avatares<sup>3</sup>. Las bibliotecas pueden crear sitios web -como ya han hecho muchas de ellas- en los cuales se puede animar a los usuarios a contar su propia historia. De este modo, las bibliotecas pueden ofrecernos la oportunidad de viajar a través de nuestra alma y de nuestra imaginación.

Los mismos bibliotecarios podrían comenzar a crear historias sobre las bibliotecas, de modo que estas podrían incluso resultar más interesantes a los ojos de los usuarios. El gran reto sería crear tramas y guiones suficientemente originales como para lograr tener algún impacto sobre las decisiones.

---

<sup>3</sup> Avatar se usa aquí en el sentido del ciberespacio con el significado de icono o símbolo que representa a un usuario en el mundo de la realidad virtual compartida.

## 4.2 PENSAR GLOBALMENTE Y ACTUAR LOCALMENTE O PENSAR LOCALMENTE Y ACTUAR GLOBALMENTE

La expresión tradicionalmente más conocida afirma "piensa globalmente y actúa localmente", pero yo sugiero que la expresión contraria, "piensa localmente y actúa globalmente", es al menos tan interesante y significativa en la actualidad.

Probablemente, la mayoría de las personas asocian las bibliotecas a la esfera local. Las autoridades locales son las que las gestionan, y también se dirigen en primera instancia a las personas de la localidad. Sin embargo, a través de sus materiales, las bibliotecas han abarcado siempre visiones globales y de diferentes culturas. El principio de IFLA del programa UAP (Acceso Universal de las Publicaciones) también ha enfatizado el aspecto global de las bibliotecas públicas, a pesar de que hasta el momento responde más a una teoría que a una realidad.

En un país con una lengua exótica como el danés, el holandés, el finlandés o el sueco, una biblioteca pública se encuentra muy estrechamente vinculada a la comunidad local a través de la colección escrita, que en su mayoría corresponde a la lengua local. Pero incluso este aspecto podría adquirir una vertiente global si tenemos en cuenta a todas las personas que viven fuera de sus países. Asimismo, las bibliotecas públicas podrían hacer listas de literatura recomendada en la lengua original y ayudar así a las bibliotecas de otros países a adquirir esos libros o periódicos más destacados.

Aunque muchos libros tienen una dimensión internacional, son principalmente los vídeos y la música los que permiten a las bibliotecas adquirir un aspecto más global. Las palabras pueden ser una barrera, pero la música evoca emociones compartidas. Y lo mismo ocurre con las imágenes. ¿Cuántas veces vemos la misma fotografía de prensa publicada en todo el mundo con el ánimo de despertar nuestras emociones? Sin duda alguna, las imágenes tienen un impacto global.

Es interesante fijarse en multinacionales como por ejemplo McDonalds o IKEA. Este tipo de empresas reduce sus gastos utilizando el mismo marco para todo el mundo. Así, difícilmente podremos decir en qué país del mundo nos encontramos mirando solamente sus establecimientos. El concepto del negocio es exactamente el mismo con independencia del país en que se encuentre. Y, sorprendentemente, quizá se pueda aplicar esto también a las bibliotecas públicas, ya que nuestra concepción del negocio es la misma en todo el mundo. No obstante, aunque la idea sea global, las bibliotecas en sí han continuado siendo una mezcla de lo local y lo nacional.

En el mundo actual los nacionalismos están perdiendo fuerza y la globalización está claramente en auge, no solamente a través de las multinacionales, sino también mediante subculturas internacionales unidas por una filosofía, una religión, una marca de identidad o un estilo de vida compartidos.

Mi pregunta es si realmente debemos seguir esta tendencia y cooperar al servicio de estas subculturas de orientación internacional. Ya se trate de coleccionistas, activistas o adolescentes o sea cual sea el interés común del grupo, las bibliotecas que actúan localmente pueden mejorar su servicio a través de un enfoque global.

Todo esto es posible gracias a Internet, por supuesto. Las bibliotecas deben ser capaces de mejorar sus prestaciones a través de Internet, no solamente en lo que al servicio de los usuarios se refiere, sino también al modo de trabajar. Debemos aprender a compartir nuestras habilidades profesionales a través de la red, por ejemplo a través de catalogaciones funcionales o de la organización del material de Internet. En países con un idioma común, pueden establecerse distintos tipos de servicios cooperativos, como en el caso de Stumpers, la herramienta de búsqueda compartida por todos los bibliotecarios de habla inglesa.

### 4.3 LA DIMENSIÓN SOCIAL

La dimensión social en el trabajo de biblioteca es probablemente más importante de lo que hayamos pensado nunca. Por supuesto, continuamos necesitando edificios y determinadas instalaciones a pesar de que el mundo virtual está invadiendo cada vez más este terreno. Cuando la gente pregunta si continuamos necesitando las instalaciones de las bibliotecas o si estas estarán compuestas básicamente por ordenadores y robots, mi respuesta es que la tendencia es justamente la contraria. Mucho más que antes, ahora necesitamos lugares de encuentro para las personas, y en lugares como las bibliotecas también necesitamos más trabajadores.

Hasta ahora, los equipamientos necesarios para las bibliotecas han sido poco más que bosques de estanterías. Ha llegado el momento de dejar las estanterías a un lado y de centrarse en las personas, que deben desempeñar un papel principal en las bibliotecas. Pienso que el interior de las bibliotecas debería asemejarse a los mejores salones de las empresas de negocios o a los grandes almacenes de algunas ciudades. Sí, nuestros usuarios necesitan mesas y sillas, pero deberíamos ofrecerles unos asientos más cómodos y en mayor cantidad, en una atmósfera agradable que invite a permanecer en ese lugar.

Debemos facilitar una mejor relación laboral entre los usuarios y los bibliotecarios. Ambos deberían poder sentarse juntos ante una pantalla sin gente alrededor que pueda molestar-



los. El bibliotecario debería ser el guía del usuario en el mundo de la red, y juntos deberían poder navegar en función de las necesidades del usuario. No debemos pensar que los usuarios son una masa homogénea, sino que son individuos que necesitan información específica y servicios personalizados. La mejor manera de conocerlos es relacionándose con ellos y escuchando sus necesidades.

Imaginémonos una moderna oficina de correos o un banco, donde la ética del servicio ha desaparecido casi por completo. Es comprensible que llegemos a la conclusión de que a nadie le importa qué ocurra en esos lugares. ¿Qué tipo de conversación profunda se puede mantener con un trabajador del banco o de correos en su lugar de trabajo? Pero imaginémonos ahora nuestra biblioteca ideal y echemos un vistazo al bibliotecario. Esta persona puede ayudarnos en muchos temas complicados, y por este motivo es importante que nuestra atención deje de centrarse en el control de la información y pase a fijarse en el servicio relacionado con la información y en el diálogo entre el usuario y el bibliotecario.

En las bibliotecas del futuro podríamos tener lo que los franceses denominaban *cafés-philos*, donde la gente podía reunirse con los filósofos, o también podríamos crear salones literarios como los que existían en el siglo XVIII.

Nuestra manera de trabajar cambiará. En las bibliotecas, al igual que en todos los lugares destinados al servicio de los usuarios, una parte del personal se encuentra sujeto a unas horas de apertura y al servicio de los usuarios in situ. No obstante, una parte importante del personal podría trabajar en sus casas si tuvieran una conexión en red con su lugar de trabajo. Las cosas se podrían invertir de manera que pudiéramos trabajar más en casa -si así lo deseamos- y asistiéramos al lugar de trabajo principalmente para reunirnos con los compañeros. Una parte de las oficinas se podrían transformar en salas de reuniones para el personal.

#### 4.4 EL MUNDO ELECTRÓNICO

Las tecnologías de la información y el mundo electrónico en el que vivimos han invadido los temas tratados aquí, pero creo que merece la pena hacer un breve resumen. Todo lo relacionado con la tecnología es imprevisible. ¿Quién entre nosotros podría prever la existencia de Internet y su influencia en nuestras vidas hace diez o incluso cinco años? Lo mismo ocurre con los teléfonos móviles. ¿Quién se atreve a decir hoy cuál será la principal herramienta de comunicación el día de mañana? ¿Será la televisión interactiva con servicios de red, el teléfono móvil incorporado en un ordenador de bolsillo o alguna otra cosa con la que todavía no podemos ni soñar? Resulta difícil predecir qué podrá ocurrir, pero sean cuales sean los acontecimientos, tendremos que adaptarnos a ellos.

Quizá podríamos fijarnos en cómo afronta la situación el comercio minorista. Leemos que el comercio electrónico se ha unido al comercio tradicional y, en algunos casos, vemos cómo está aumentando su uso, pero también nos llega información acerca de proyectos de comercio electrónico en quiebra. Al mismo tiempo, los centros comerciales, cada vez de mayor tamaño, se erigen tanto en los centros de las ciudades como en los barrios de las afueras.

Al parecer, los comerciantes minoristas piensan dos cosas: que la gente continuará comprando y que los compradores quieren tener ante todo una buena oferta. Lo mismo nos ocurre a los bibliotecarios: pensamos que las personas continuarán haciendo uso de las bibliotecas y que los usuarios quieren un amplio abanico de servicios.

Por supuesto, no se pueden comparar las bibliotecas con los comercios minoristas en todos los aspectos. Por ejemplo, la ropa y la comida son cosas físicas, pero la información se puede enviar en formato electrónico. Por otra parte, los libros tradicionales probablemente permanecerán con nosotros durante mucho tiempo y por qué motivo no deberían ser enviados a los hogares de los usuarios al igual que otros productos solicitados a través del comercio electrónico o por correo electrónico.

La cadena de publicación y de distribución cambiará, y la competencia será cada vez mayor. ¿Quiénes serán los perdedores? ¿Los editores, las tiendas, las bibliotecas? En mi opinión ninguno de ellos desaparecerá por completo, pero todos ellos tendrán que modificar sus funciones y posiciones. Por ejemplo, pienso que muy probablemente las bibliotecas adoptarán funciones propias de las editoriales y de las librerías.

La tarea principal que recaerá sobre las bibliotecas y los bibliotecarios será la de ordenar el caos existente en los medios y garantizar la calidad de la cadena de la información, tareas que no son realizadas de una manera constante por ninguna organización comercial.

Pero también debemos observar cuidadosamente el modo en el que el mundo electrónico influencia los hábitos de las personas. En el momento en el que los hogares estén totalmente conectados y automatizados, ¿preferirán las personas quedarse en sus casas y utilizar todos los servicios posibles desde allí? O acaso, tal como he indicado más arriba ¿querrán continuar saliendo de sus hogares y tener relaciones sociales?

Una cosa es cierta: incluso el mundo electrónico enfatiza las historias. Hoy en día, los ordenadores están ahí para mucho más que para los meros cálculos: están para la simulación, la navegación, la interacción, todas ellas situaciones que ponen al usuario del ordenador en una posición más activa y dominante que antes.



## 5 DOS CONCLUSIONES

Al final de este trabajo me gustaría presentar dos conclusiones, esto es, dos temas en los que tendremos que pensar si queremos garantizar el futuro de las bibliotecas.

En primer lugar, es importante hacer hincapié en que son los usuarios los que justifican nuestra existencia. ¿Cuál es el verdadero valor de las bibliotecas públicas para las personas? ¿Qué podemos ofrecer que nos haga mejores que nuestros competidores en el mundo de la red y que nos permita conservar a nuestros usuarios? ¿Más ordenadores? No, por supuesto que no. ¿Más comunicación con los usuarios? Sin duda alguna, esta es la respuesta, ya que las personas están cansadas de ordenadores y desean tener más contacto social.

En segundo lugar, en el supuesto de que logremos retener a nuestros usuarios, ¿cuál es la mayor amenaza para las bibliotecas públicas? ¿Que no haya libros o que los derechos se hagan tan restrictivos que no podamos adquirir material en formato electrónico? No. La mayor amenaza es que no seamos capaces de motivar a la gente joven para que trabaje en las bibliotecas. Y no me refiero solamente a bibliotecarios jóvenes, sino a gente joven en general. Pienso que un gran cambio al que nos enfrentamos es la necesidad de dar trabajo a personas con otra formación diferente a la de bibliotecario.

Así pues -y aquí se encuentra el cambio de paradigma-, todo depende de las personas. Las bibliotecas se ocupan de los libros, sí, pero las personas se sitúan en un lugar privilegiado. Las bibliotecas se ocupan de la información, pero los usuarios están en primer lugar. Y, ¿cuáles serán los aspectos que atraerán a las personas a las bibliotecas? Podrán tener magníficas colecciones y ser lugares muy agradables, pero -y aquí está mi mensaje a cualquier director de biblioteca- el futuro de las bibliotecas depende más que nada de que en ellas trabajen las personas adecuadas.



## LA AUTORA

*Maija Berndtson*

Helsinki City Library

POB 4100

FIN-00099

Helsinki

Tel: 00358 / 9 / 310 85 500

Fax : 00358 / 9 / 310 85 517

Correo electrónico: [Maija.Berndtson@lib.hel.fi](mailto:Maija.Berndtson@lib.hel.fi)

Internet: <http://www.lib.hel.fi>



## REFERENCIAS DE INTERÉS

CASTELLS, Manuel. *La era de la información*, 3 volúmenes, Alianza Editorial, 2000, ISBN 84-206-4246-0 (O.C.)

COVEY, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1998, ISBN 84-493-0432-6

HAMEL, Gary. *Liderando la revolución*, Edicions Gestió 2000, S.A., 2000, ISBN 84-8088-552-1

JENSEN, Rolf. *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, 1999. ISBN 0-07-032967-2.

MITCHELL, William J. *E-topía: vida urbana, Jim, pero no la que nosotros conocemos*, Editorial Gustavo Gili, S.A., 2001, ISBN 84-252-1816-0.

NORDSTRÖM, Kjell A. & RIDDERSTRÅLE, Jonas. *Funky Business*. Pearson Educación, 2000, ISBN 84-205-3020-4.

Informe en *Green Paper* sobre el papel de las bibliotecas en el mundo moderno, *Committee on Culture, Youth, Education and the Media*. Ponente: Mrs. Mirja Rynnänen. A4-0248/98 (DOC\_EN\RR\356\356909

THORHAUGE, Jens. *The library in the networking society: A new standard for the library*. Scandinavian Public Library Quarterly, 3/2000, pp. 6-10.

## Colección "Biblioteca y Gestión"

---

1. Reforma Organizativa y Estrategias de Gestión en las Bibliotecas Públicas
2. Gestión de calidad y marketing en las Bibliotecas Públicas
3. El papel de las Bibliotecas Públicas en una sociedad mediática e introducción de los medios electrónicos en las Bibliotecas Públicas
4. Alternativas de financiación de las Bibliotecas Públicas
5. Fidelizar clientes en la Biblioteca Pública
6. Un centro de conocimiento para la comunidad, una nueva función para la Biblioteca Pública
7. Directores de Biblioteca Pública en la arena política
8. Aprendiendo de otros en las Bibliotecas Públicas
9. Servicios de futuro basados en Internet en las Bibliotecas Públicas
10. Soñando el futuro. Ideas funky en la gestión de bibliotecas públicas
11. Gobierno electrónico y bibliotecas públicas. Impulso a la información local
12. La biblioteca híbrida: ¿autoservicio vs. atención personalizada?





*Fundación  
Bertelsmann*