

**Coloquio 2005 de Administración y Liderazgo en Bibliotecas
“Ambiente laboral: estrategias para trabajo efectivo en bibliotecas”**

**Universidad Veracruzana
USBI Veracruz
Boca del Río, Veracruz
Septiembre 25-27, 2005**

El factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas

Álvaro Quijano Solís

**El Colegio de México, A. C.
Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas
Universidad Nacional Autónoma de México**

Resumen

Se presentan los diferentes factores que intervienen en el diagnóstico del desarrollo organizacional en una biblioteca, enfatizando las relaciones que se establecen entre ellos, según el modelo de Burke-Litwin. Se discuten, en particular, los factores que corresponden a las conductas de los grupos y de los individuos en la eficacia de la organización. Se presenta la posible aplicación en un estudio de caso en una biblioteca académica mexicana.

Introducción

El entorno mundial experimenta una transformación permanente propiciada por el cambio continuo en la ciencia, la tecnología y las condiciones económicas, políticas y sociales. Las organizaciones, sistemas en constante intercambio con sus entornos, lo perciben a partir de la mayor presencia de competidores, la constante innovación tecnológica, el acceso a nuevos mercados, el desarrollo y comercialización de nuevos productos y la creciente presión de la sustentabilidad financiera. Todo ello conlleva una mayor necesidad de adaptación a las condiciones del entorno, que garantice la supervivencia y el éxito.

Las bibliotecas son organizaciones que no escapan a esta caracterización del entorno. La exigencia de cambio es constante. Por el lado de la innovación tecnológica, por ejemplo, el énfasis está en lo cualitativo, en proporcionar servicios efectivos, en lugar de simplemente aumentar el número de los que se ofrecen. Se necesita proporcionar servicios de valor agregado para enfrentar el hecho de que Internet está creciendo aceleradamente y el ambiente inalámbrico es cada vez más amplio, lo que permite tener más acceso, pero no mejor calidad en la información obtenida.

En efecto, la cantidad de información digital disponible es cada vez mayor, como lo son las expectativas de poderla asimilar y “digerir” con esfuerzo y tiempo razonables. Frente a estos hechos, los usuarios demandan tener mayor control sobre la información a la que tienen acceso y, al mismo tiempo, demandan simpleza y facilidad de acceso a los servicios de información, incluidas las bibliotecas.

Adicionalmente, como muchos otros tipos de organizaciones, las bibliotecas deben justificar los fondos que reciben y cada vez es mayor la tendencia a la certificación y a la acreditación, como garantías de que los resultados sean medibles y positivos. Sin duda, hay una tendencia en México por aumentar la cultura de la evaluación, particularmente en el sector educativo.

De hecho, el mundo de la información es cada vez menos un monopolio de las bibliotecas y éstas, en consecuencia, tienen que reevaluar y ajustar sus misiones y servicios, al tiempo que deben reinventarse para mantenerse vigentes en un mundo de usuarios cada vez más competido por otros proveedores de información. Todo esto implica cambiar sistemas, procesos y, más importante, la cultura organizacional. El “mercado” requiere bibliotecas que se anticipen a las posibles demandas de sus usuarios y sean, por ende, más proactivas en su oferta de servicios. Esto supone, en contraste con la imagen burocrática de biblioteca que prevalece generalmente, una mayor agilidad para gestionar la información y entregarla oportunamente al usuario. Todo esto hace necesaria una mayor capacidad de innovación en la cultura organizacional y en el uso de la infraestructura.

El estudio del entorno de las bibliotecas académicas

Desde hace una década, varios autores vienen insistiendo en la necesidad de que las bibliotecas “lean” e interpreten los cambios en el entorno para permanecer viables y apegadas a su misión de asegurar el acceso a la información y desarrollar servicios que estén acordes con las necesidades de sus usuarios¹.

Para la biblioteca universitaria, la lectura del entorno sugiere la atención de áreas que afectan de manera muy directa su futuro:

- Herramientas para mejorar procesos
- Estudio más profundo de su comunidad
- Impacto de los cambios en la educación: nuevos modelos y nuevos métodos
- Administración del conocimiento
- Conectividad

Al estar insertas en un ambiente que está siendo dominado poco a poco por Internet y los recursos electrónicos, las bibliotecas necesitan comprender que su entorno es básicamente un entorno de comunicación, en el que todas las organizaciones y negocios están reinventándose en función de él, de sus potencialidades y carencias. El Internet abre grandes oportunidades y presenta retos, también, en la creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje que no se constriñen a la biblioteca como única proveedora de información.

El estudio de las bibliotecas, en el caso mexicano, se ha hecho mayormente desde una perspectiva descriptiva, con poca profundidad sobre la exploración de los factores que están incidiendo en el cambio que, sin embargo, los profesionales preconizan en aras de una pretendida “sociedad de la información”. Hace falta adoptar perspectivas de carácter general que permitan ubicar con mayor precisión el entorno concreto, sin

¹Véase, por ejemplo: Stoffle, Carla; Robert Renaud and Jerilyn R.Veldof, “Choosing Our Future.” *College and Research Libraries* 53(3) (May 1996) pp. 213-225.

generalizaciones vacías. Los estudios más conocidos de bibliotecas mexicanas han atendido más a un enfoque de carácter funcionalista y se limitan a hacer la descripción de qué es una biblioteca, qué público atiende y cuáles son sus elementos de organización en términos de sus funciones.

En esta perspectiva, resulta útil plantearse el análisis del entorno en el que la biblioteca se mueve y estructurar, como resultado de ello, los factores que influyen en el posible cambio de paradigma, pero a partir de un enfoque sistémico, o teoría de sistemas abiertos, aplicados al estudio de la organización en sus relaciones con su entorno. Una perspectiva así, a diferencia del tradicional enfoque sajón de corte funcionalista, permitiría precisar mejor los cambios organizacionales requeridos y proporcionaría un marco teórico para la intervención en la organización.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

○La investigación sobre la organización se ha centrado en:

- Participantes
- Fines
- Roles organizacionales
- Medio ambiente organizacional

○Este último factor requiere ser diagnosticado, como primer paso esencial para mejorar la eficiencia y el desempeño de la organización

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

○Debe proveer bases para identificar problemas

○Debe ayudarnos a predecir el impacto de eventos particulares en la productividad de la organización y en la satisfacción de sus miembros

○En suma, al conocer la dinámica funcional de los sistemas socio-técnicos, nos permitirá estar preparados para insertar modificaciones previstas (planeadas) que garanticen la marcha sin disfunciones, por dos vías posibles:

- Innovación tecnológica
- Mejoramiento de la motivación, la satisfacción y el comportamiento de los actores

○Con el objetivo no de trabajar mucho, sino hacerlo sin supervisión

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

○Detecta las áreas de mejoramiento:

- Para relacionar variables con resultados
- Para identificar relaciones causales entre componentes del sistema socio-técnico

○Sólo tiene valor si precede a una intervención modificadora

○Premisas para validez y confiabilidad:

- Los resultados observables son multicausales
- Separar causas de síntomas, para no simplemente remediar

○Hay diversas líneas para visualizar y relacionar variables y, por lo tanto, diferentes diagnósticos

DISFUNCIONES MÁS COMUNES

○Rotación excesiva

○Impuntualidad

○Ausentismo

○Presentismo

- Tortuguismo
- Errores en la línea de producción
- Actividad sindical constante
- Accidentabilidad
- Enfermedades frecuentes
- Estrés en el trabajo

UN EJEMPLO: LA SWS SURVEY

- Determina vectores que inciden en la funcionalidad
- Los relaciona con disfunciones organizacionales (percibidas y manifiestas)
- Disfunciones que afectan los índices de productividad del sistema y la estructura a ser evaluada
- Se trata de obtener medidas cuantitativas y cualitativas para establecer mecanismos de intervención

Modelos organizacionales en el diagnóstico

- El diagnóstico supone levantar datos y organizarlos para analizarlos, para buscarles significado
- Al sumarizar resultados, cuento frecuencias y clasifico, establezco categorías
- Esto último se hace más simple si se dispone de un modelo organizacional
- Ayudan a categorizar los datos en unas cuantas categorías
- Permiten entender sistémicamente a la organización y sus problemas
- Permiten interpretar los datos de manera interrelacionada
- Permiten definir categorías de manera estandarizada, universal

Componentes en algunos modelos organizacionales

- Leavitt (1965)-modelo de diamante

- Tareas
- Personas
- Tecnología
- Estructura

- McKinsey (1982)-las 7 “s”

- eStrategia
- eStructura
- eStilo
- Sistemas
- Staff (personas)
- habilidadeS
- valoreS compartidos

- Weisbord (1976)-las 6 cajas

- Propósitos
- Estructura
- Relaciones
- Liderazgo
- Mecanismos de apoyo
- Incentivos

Con el modelo de Weisbord

- Preparar preguntas asociadas con cada categoría, procurando buscar las diferencias y distancias (si es posible) entre lo que es y lo que debe ser en cada categoría
- Contar las frecuencias
- Agrupar respuestas y sus frecuencias debajo de las categorías
- Interpretar un primer diagnóstico

Una aplicación del análisis de entornos a la Biblioteca de El Colegio de México

El propósito prioritario del estudio de caso fue el de comprender, lo mejor posible, el fenómeno que se estaba presentando y que se caracterizaba por aparentes implicaciones del cambio tecnológico no planeado en la productividad y el clima organizacional, así como determinar el entorno de la intervención (Figura 1) como posibilidad de mejorar la situación problemática. Se trataba de reconstruir la heurística del cambio tecnológico. El estudio de caso incluyó los siguientes rubros:

- Medición de la productividad en términos de los estándares de cantidad y de calidad
- Elaboración de un diagnóstico ex-ante basado en los datos del paso anterior, en la aplicación de cuestionarios sobre clima organizacional y en sesiones del tipo “focus group”
- Análisis de los procesos de planeación del cambio tecnológico en la biblioteca (de 1989-1999)
- Análisis del clima organizacional y su relación con la productividad (1999)
- Análisis de los planes estratégicos de la Biblioteca de 1998-2003.
- Evaluación externa hecha por expertos internacionales
- Análisis DAFO (debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades), efectuado por un grupo de planeación y validado por el personal académico de la Biblioteca
- Diagnóstico ex-post resultante para aplicarse a partir de 2004.
- Diseño y aplicación continua del modelo de intervención (2000-2003).

Un análisis preliminar de la información recolectada llevó a una primera identificación de los ciclos tecnológicos por los que la organización ha pasado en los últimos quince años y que pueden esquematizarse de la siguiente manera:

Ciclo 1: Adaptación de nuevas tecnologías (1989-1994).

Paradigma: Adaptar e integrar las nuevas tecnologías a los procesos y rutinas de la Biblioteca. El supuesto predominante es que la tecnología aumenta la productividad.

Tipo de planeación: Centralizada y deductiva

Ciclo 2: Aprendizaje y trabajo en grupo (1995-2000)

Paradigma: Incrementar la inteligencia colectiva. Un supuesto es que el aprendizaje colectivo y el trabajo en grupo reducen el estrés que produce la integración de nuevas tecnologías en los procesos y rutinas de la Biblioteca. Otro supuesto es que el trabajo en grupos reduce el tiempo de adaptación y aumenta la frecuencia de uso de las tecnologías.

Tipo de planeación: Estratégica

Ciclo 3: Aprendizaje generativo (2000-02).

Paradigma: Crear y generar conocimientos relacionados con el uso de tecnologías. El supuesto es que el aprendizaje sobre el uso de las tecnologías es un proceso formal y social de enseñanza-aprendizaje, el cual es susceptible de ser mejorado mediante la investigación-acción, la reflexión y el cuestionamiento permanente.

Tipo de planeación: Estratégica y participativa

En la descripción de los ciclos se evidenció el aumento en la complejidad y el uso de herramientas más especializadas por parte de quienes planean el cambio y de quienes lo adaptan e integran a los procesos y servicios de la Biblioteca.

La identificación de estos ciclos permitió extraer las principales características de cada uno de ellos, el aprendizaje que se ha obtenido en esos años y las principales conclusiones que le dan sustento al cambio organizacional que se viene planteando desde entonces (Figura 2), particularmente en el favorecimiento del trabajo en grupo.