

Organización interna de la Biblioteca Universitaria y puesta al día de su personal

SONSOLES CELESTINO ANGULO
Biblioteca Universitaria de Sevilla

Los profundos cambios producidos en el entorno en que se mueven las Bibliotecas están forzando a éstas a realizar una gran transformación para conseguir sus objetivos y contrarrestar influencias que ponen en peligro su supervivencia y su éxito. Se analizan las estructuras más comunes en las Bibliotecas Universitarias y la actitud del personal encuadrado en las mismas, y se concluye que las Bibliotecas, para el mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos y de los recursos humanos disponibles, deben contar con una estructura flexible y deben aplicar modelos y políticas de gestión.

PALABRAS CLAVE: Gestión bibliotecaria, Estructura organizativa, Bibliotecas Universitarias.

University library organisational structure and staff development

The profound changes taking place in the library environment is forcing libraries to undergo a big transformation in order to attain their goals and thus counteract influences endangering their survival and success. Both the most common organisational structures at university libraries and staff attitudes are examined and it is shown both the need for flexible structures and the implementation of management models and policies in order to benefit best from the technological innovations and human resources available.

KEYWORDS: Library management. Organisational structures. University Libraries.

Existen hoy diversas teorías acerca de la división del trabajo, partiendo de la base de que al existir grandes cambios en el entorno, las instituciones se ven forzadas a realizar, a su vez, modificaciones radicales en su organización interna para mejor adaptarse a esos cambios y sacar provecho de ellos. Se trata de volver sobre los procesos fundamentales para rediseñarlos y conseguir mejoras importantes rebajando los costes y aumentando la calidad de los servicios, parámetros estos por los que se mide hoy día una empresa.

Todo esto implica también que el personal adapte sus métodos de trabajo a las circunstancias que le rodean conforme éstas cambian, aunque suponga modificar o incluso abandonar filosofías profesionales anteriormente consolidadas¹.

¹ HIRSHON, Arnold. The Lobster Quadrille: The future of technical services in a reengineering world. En: *The future is now: The changing face of Technical Services*. Proceeding of the OCLC Symposium ALA Midwinter Conference. February 1994.- Dublin (Ohio): OCLC, 1994, p. 14-20.

I. VISIÓN RETROSPECTIVA Y SITUACIÓN ACTUAL.

I.1 Estructura y organización de la Biblioteca.

Dentro del contexto de las Bibliotecas Universitarias y de la adaptación profesional de los bibliotecarios, ha llegado quizás el momento de redefinir la filosofía y las premisas sobre las que se asienta la gestión bibliotecaria. La razón estriba en que las circunstancias actuales difieren tan profundamente de las de tiempos pasados, que los valores profesionales entonces en boga, imperantes aun hoy, y la realidad actual no pueden estar en completa armonía. Puesto que no podemos cambiar las circunstancias, parece evidente que debemos cambiar y actualizar nuestras estructuras, nuestra filosofía del trabajo y seguramente las prácticas a él asociadas.

Si el ritmo de los avances tecnológicos ha convertido en obsoletos algunos conceptos y algunas de las premisas sobre las que basábamos nuestro trabajo, si las Bibliotecas Universitarias eran consideradas antes depósitos de la erudición y tenían el deber de acumular fondos para satisfacer necesidades de futuros usuarios, nuestras Bibliotecas, sin abandonar su papel tradicional de colectoras y conservadoras, deben ser instituciones dinámicas orientadas hacia el futuro, y deben revisar su organización interna para comprobar que ésta sigue siendo útil en las circunstancias actuales. Si la Biblioteconomía tradicional aceptaba como válidos principios tales como que grandes colecciones son sinónimo de mejores Bibliotecas, hoy sabemos que ninguna Biblioteca puede ser autosuficiente y que sus demandas bibliográficas pueden cubrirse con colecciones no necesariamente grandes sino bien seleccionadas; hoy día cada libro debe ganarse la permanencia entre los fondos de una Biblioteca por el uso que de él se haga, y ya no somos juzgados por el tamaño de la colección que custodiamos sino por los servicios que ofrecemos; además, la meta de la Biblioteca ya no es sólo seleccionar, adquirir y organizar la propia colección, sino que incluye también el acceso a otras colecciones, el uso compartido de recursos y la consulta por medios electrónicos a bases de datos².

Pues bien, si todo esto ha cambiado, la estructura interna de nuestras Bibliotecas debe, al menos, adaptarse a los nuevos principios y tener en cuenta los cambios internos y externos para que los profesionales que trabajan en ellas encuentren el marco adecuado en que desarrollar su actividad y en el que evolucionar profesionalmente. La organización de la Biblioteca debe, en resumen, reflejar su naturaleza, unida a la de la institución a la que pertenece y siguiendo la evolución de ella, y debe reflejar su finalidad, que en nuestro caso no es otra que servir a la comunidad universitaria teniendo en cuenta las circunstancias de cada momento.

El tipo de estructura que hoy día predomina en las Bibliotecas Universitarias sigue siendo el tradicional: una estructura funcional. La Biblioteca se encuentra

² ROBERTS, Norman. New model librarians: A question of philosophy?. *Journal of Librarianship and Information Science*. Sept. 1992, vol. 24, nº 3, p. 169-173.

dividida en secciones que realizan funciones diferentes: selección, adquisiciones, catalogación, préstamo, etc., dentro de dos grandes divisiones, servicios técnicos y servicios al público.

La ventaja de este tipo de organización es clara ya que resulta la forma más evidente de organizar una Biblioteca para los que trabajan en ella. El objetivo de la sección de catalogación es catalogar, el de la sección de préstamo es prestar, etc., es decir, los objetivos están muy claros y son muy simples y, además, con esta organización se forman auténticos especialistas en tareas muy específicas, lo cual redundará indudablemente en la productividad del servicio de acuerdo con los objetivos marcados. Pero quizás habría que revisar esos objetivos, porque ¿resulta válido que el objetivo de la sección de catalogación sea el de catalogar cuantos más libros mejor?, ¿es necesario catalogarlos todos?, ¿es ese procedimiento el adecuado y el tiempo empleado el que se necesita?. Supongamos que los objetivos son los correctos, si consideramos cada sección de manera aislada, pero es que, además, este tipo de estructura, si se mantiene de manera estricta, tiene fallos que se reflejan sobre todo en el personal.

1.2. Actitud del personal.

De acuerdo con esa organización, el bibliotecario que se incorpora a una Biblioteca en la que predomina una estructura funcional, queda inmediatamente identificado con la función que realiza e inmerso en la sección a la que se incorpora, lo cual, como ya hemos dicho, desde el punto de vista de la estricta gestión resulta muy útil al permitir establecer una división del trabajo y una distribución de tareas muy fáciles, pero presenta el grave inconveniente de fomentar la diferenciación de grupos dentro de la propia Biblioteca a expensas de la integración y de la coordinación.

Cuando hablamos de diferenciación nos referimos a las actitudes y comportamientos diversos que adopta el personal y no al hecho de la especialización profesional, que ésta nos parece necesaria. Sin embargo, la identificación del personal con una sección en concreto de la Biblioteca, a la que considera «su sección», es perjudicial porque se pierden de vista los objetivos globales de la institución. Se trata, en resumen, de evitar que los objetivos e intereses de los grupos de trabajo entren en conflicto con los de la institución en su conjunto. La desventaja de una estructura funcional es muy evidente, por ejemplo, para el personal que trabaja en proceso técnico y que apenas tiene contacto con el público. Estas personas terminan alejadas de las necesidades y demandas de los usuarios y les resulta prácticamente imposible mantenerse al día de los nuevos servicios que las tecnologías de la información nos permiten ofrecerles.

Las Bibliotecas necesitan sacar el máximo partido de su personal, y para ello es imprescindible contar con una estructura orgánica que permita romper las barreras entre los distintos estamentos de la Biblioteca y entre las diferentes secciones, y,

puesto que se trata de un servicio centrado en el usuario al que se proporciona ese servicio, la estructura debe facilitar el contacto de todo el personal con el público, única forma de no perder de vista el principal objetivo de nuestro trabajo.

El éxito o el fracaso de una Biblioteca no depende tanto de unas buenas instalaciones, ni de la calidad de sus fondos, ni incluso de sus posibilidades de acceso a recursos externos. La Biblioteca depende de su personal, ya que son las personas, debidamente cualificadas, las que dirigen las actividades de la Biblioteca y proporcionan los servicios. De su formación y de su actitud ante el trabajo depende la calidad de los servicios ofrecidos. La organización de la Biblioteca debe contribuir y facilitar el trabajo de toda la plantilla y permitir que cada miembro de la misma se sienta parte integrante de la institución y no únicamente parte de la sección en la que trabaja³.

II. NUEVOS PLANTEAMIENTOS. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA.

II.1. Hacia unas estructuras más flexibles.

Una Biblioteca puede estar organizada de muy diferentes maneras. No existe un modelo de organización bueno y todos los demás malos, lo importante es contar con una estructura orgánica que permita a la Biblioteca cumplir sus objetivos, tanto los generales como los específicos, que contribuya a que el personal se sienta motivado con su trabajo, involucrado en los proyectos e integrado en la institución; que sea flexible, es decir, capaz de responder a los cambios que se produzcan en el entorno y que permita la suficiente autonomía a su director como para organizar el trabajo y los servicios sin sentirse presionado por otros intereses que no sean los profesionales.

Hoy día, el director de la Biblioteca Universitaria se ve en la necesidad de aplicar técnicas de gestión a la organización de la Biblioteca. La aplicación de las técnicas de gestión y las nuevas tecnologías han forzado gradualmente a las Bibliotecas a abandonar modelos de organización estrictamente secuenciales, para adoptar otros más flexibles, y modelos de organización jerárquicos para pasar a otros más participativos. Porque cualquier tipo de estructura, sea ésta funcional, temática, etc., puede ser válida siempre que tenga en cuenta la naturaleza individual de la institución (tamaño de la Biblioteca, dispersión geográfica, objetivos...), posibilite efectuar en ella los cambios necesarios, y sea participativa, es decir, que promueva el proceso de cooperación de todo el personal en la formulación de la política bibliotecaria⁴.

³ ALTMAN, Anna E. The Academic Library of tomorrow: who will do that?. *Canadian Library Journal*, 1988, p. 147-152.

⁴ HUNT, Christopher J. Staff structures. En: *Academic Library Management*. Edited papers of a British Council sponsored Course, 15-27 January 1989, Birmingham.- London: LA, 1991, p. 166-172.

Esto último es hoy posible por la mejor formación del personal de todas las escalas que, consecuentemente, demanda mayor participación en la toma de decisiones que afectan a su trabajo. Delegar, establecer canales de comunicación horizontales y diagonales, y no sólo verticales, aconsejar y sugerir, más que ordenar, son hoy las características que marcan el tipo de liderazgo que se debe ejercer en una Biblioteca. La consulta y la colaboración con el personal son esenciales para que todos se sientan responsables al haber intervenido en la toma de decisiones.

La llegada de los ordenadores ha simplificado bastante el debate acerca de qué estructura es la idónea. Los sistemas de gestión integrados han eliminado en gran parte las barreras entre secciones de una Biblioteca, aun cuando éstas se encuentren distantes entre sí físicamente. Y no sólo los ordenadores sino que, en general, todas las innovaciones aplicables a los procesos bibliotecarios han ejercido una influencia positiva sobre la organización de la Biblioteca en general y sobre los propios servicios. Muchos trabajos rutinarios han desaparecido gracias a los ordenadores y se han convertido en rutina trabajos que antes no lo eran, de manera que están ejerciendo su impacto sobre el trabajo a nivel individual y forzando a su reorganización. Y puesto que las tareas individuales son parte de la estructura general, cualquier cambio significativo de estas tareas llevará tarde o temprano a modificar algo de la estructura general.

II.2. Integración del personal en las nuevas estructuras.

Ya hemos dicho que el objetivo primero de la Biblioteca es proporcionar servicios a la comunidad universitaria. Los recursos con que cuenta la Biblioteca (recursos humanos, instalaciones y colecciones) son las herramientas con las que su personal desarrolla estos servicios y no debe olvidar que el objetivo de su sección es ofrecer a los usuarios el servicio que necesitan y que las técnicas empleadas son sólo eso, medios para conseguir el objetivo y no un objetivo en si mismas. Pero durante mucho tiempo hemos definido los servicios técnicos, por ejemplo, en términos de funciones y nos hemos olvidado de para quien hacemos lo que hacemos, cuando lo fundamental es el resultado que se obtiene del trabajo efectuado por los servicios técnicos, y el personal que interviene en estos trabajos debe entender los grandes cambios que se están produciendo en el mundo de la información y trabajar aplicando los principios de simplicidad exactitud y accesibilidad a su operaciones. Esto no se aprende encerrado en el mundo del formato MARC y de las reglas catalográficas; esto se aprende cuando se rompen las barreras entre los distintos estamentos de la Biblioteca y entre las distintas secciones de la misma, cuando se vencen actitudes obstruccionistas y se facilita el contacto del personal con los usuarios de manera que cada uno perciba y sea consciente del resultado de su trabajo.

Por otro lado, el hecho de que la permanencia frente a la pantalla del terminal durante toda la jornada de trabajo sea desaconsejable (no más de 40 minutos cada hora) ha hecho necesario que se combinen las tareas y los bibliotecarios de servicios

técnicos pueden dedicar parte de su tiempo a tareas que exigen un contacto directo con el público. Esto será beneficioso incluso para su trabajo como catalogador, porque le ayudará a realizarlo pensando más en quién utilizará ese catálogo que en la creación del registro perfecto. Además, el contacto con otros instrumentos bibliográficos le supondrá una valiosa aportación y le permitirá mirar con nueva filosofía los procedimientos catalográficos tradicionales.

Las Bibliotecas requieren diferentes tipos de personal para ofrecer el servicio apropiado en los diferentes niveles. Dentro de cada nivel, se tiende a romper la estricta división del trabajo, en la que la persona se especializa en una tarea y sólo a ella se dedica, para dar paso a personas que manejan todo el proceso desde el principio hasta el final. Esto ocurre en las empresas y es debido a la escasez de personal, que requiere que una persona sirva para varias tareas según se le necesite, pero también se debe a lo cambiante de las circunstancias que hoy requieren de personal para una sección que mañana desaparece por imperativos de mercado. Y en el entorno de las Bibliotecas el mejor bibliotecario no será el especialista que sólo sabe de encabezamientos de materia o de préstamo interbibliotecario, sino el que tenga una visión amplia y una perspectiva completa de la Biblioteca, el que conozca de cerca al usuario y sepa responder a sus demandas, el que tenga capacidad de trabajar en equipo, sea pragmático, emprendedor y flexible para adaptarse a los cambios que deban introducirse en su trabajo. Este bibliotecario necesita mantenerse al tanto de los cambios que se producen en el amplio campo de la Biblioteconomía y de la Documentación, de manera que sea capaz de implicarse en los programas relacionados con las nuevas tecnologías y que permiten ofrecer nuevos servicios⁵.

III. PUESTA AL DÍA DEL PERSONAL.

III.1. Gestión de recursos humanos.

— El personal es el principal recurso con que cuentan las Bibliotecas, también el más caro, y del personal depende en gran medida, ya lo hemos dicho anteriormente, el éxito o el fracaso de una Biblioteca.

Cuando hablamos de estructura y de organización interna de la Biblioteca estamos hablando de la gestión de los recursos humanos de la misma, y es precisamente uno de los signos más evidentes de que una estructura falla o no es la idónea el que aparezcan con excesiva frecuencia conflictos entre el personal o entre las distintas secciones que conforman una Biblioteca.

Sin embargo, la estructura no es la única culpable de los problemas de personal. Factor importante es la actitud y el talante de los cargos directivos, que deben ser

⁵ ESKOZ, Patricia A. Catalog librarians and Public Services. A changing role?. *Library Resources and Technical Services*. Jan. 1991, vol. 35, nº 1, p. 76-86.

más participativos, con capacidad para delegar responsabilidades y permitir que cada uno se sienta dueño de su propio trabajo; que deben ofrecer a todos la oportunidad de opinar y de conocer hacia dónde se dirige la Biblioteca y qué proyectos se están llevando a cabo; que deben, en fin, dar a cada uno la sensación de que su labor es importante para la marcha de la Biblioteca; esta actitud, repetimos, del personal directivo es fundamental para que todos se sientan motivados en su trabajo y para que éste se realice en un clima adecuado y en el que sea posible el éxito.

Conseguir un modelo de organización participativa, donde se trabaje en equipo y donde todos vayan en la misma dirección, contar con un personal informado y que se sienta involucrado en la toma de decisiones y participe de los éxitos y fracasos de la Biblioteca, debería ser el objetivo de todo director de Biblioteca. Pero esto no será posible si, además del tipo de liderazgo que ejerza la dirección, el personal carece de la formación adecuada y no se le ofrecen oportunidades para mantenerse al día en su profesión⁶.

III.2. Política de formación profesional.

La política de formación del personal debe ir encaminada a reforzar los objetivos de la Biblioteca, y no sólo los inmediatos, sino que también debe preparar al personal para el futuro. La Biblioteca debe tener claro dónde quiere estar dentro de cinco o diez años, qué tipo de servicios deberá ofrecer y cómo lo hará. Una buena gestión de personal debe preparar a éste para asumir los cambios y para ofrecer con ellos los mejores servicios. Los objetivos, pues, a perseguir no son otros que apoyar la formación y puesta al día del personal para aumentar su satisfacción profesional y mejorar los servicios, y a la hora de trazar la política de formación del personal deberán tenerse en cuenta puntos fundamentales como:

- a) La formación debe extenderse al personal de todos los niveles, porque todos en la Biblioteca necesitamos formación continuada.
- b) Es conveniente la asistencia a cursos de formación, pero hay que distinguir entre aquellos cursos orientados a todos los profesionales y que generalmente vienen motivados por esa necesidad de puesta al día que todos tenemos, con independencia del trabajo diario que cada uno realice, y aquellos que están indicados para perfeccionar el trabajo en concreto de algunas personas, bien porque necesitan una puesta al día, bien porque deben conocer determinado aspecto de su trabajo. Por lo general, los primeros los organiza la Biblioteca y para los segundos se aprovechan los que organizan otras instituciones o entidades y a ellos asisten las personas implicadas en el tema.

⁶ MOON, Brenda E. Towards 2000: A Future for European Research Libraries. ERLC. *The liber Quaterly*, 1992, vol. V-2, nº 3, p. 243-250.

- c) No toda la formación necesaria puede descansar en la asistencia a cursos o seminarios. La formación continuada es también, o incluso más, una cuestión de actitud ante la profesión. Lo nuestro es una profesión y no un oficio y nuestra formación debe durar todo lo que dure nuestra vida profesional. El centro de trabajo debe proporcionar los medios para que dicha formación sea posible, pero el principal motor es la persona misma y su actitud ante el trabajo. El orgullo profesional, unido a la curiosidad que todos debemos tener ante lo nuevo, son factores que han movido durante muchos años a generaciones de bibliotecarios a autoformarse, cuando los cursos eran escasos y las oportunidades para los bibliotecarios de provincias apenas existían.

¿Qué tipo de personal, con qué cualificación, experiencia y formación se requerirá en el futuro?

Es evidente que, aparte de características personales tales como capacidad de comunicación y capacidad para relacionarse con los demás, así como para trabajar en equipo, el bibliotecario, diremos ya del presente, debe tener ante todo capacidad de aprendizaje. No podemos olvidar que los cambios que afectan a las Bibliotecas y de los que tanto venimos hablando, son parte de los cambios que afectan a la sociedad actual y que los bibliotecarios debemos tener una visión real de lo que ocurre a nuestro alrededor y adoptar actitudes realistas que aseguren nuestro futuro profesional. Esta actitud sólo vendrá por la vía del conocimiento; debemos conocer por dónde marcha nuestra profesión en el mundo entero, el conocer las cosas nos permite entenderlas y sólo entendiendo lo que hacemos y por qué lo hacemos conseguiremos hacerlas bien y sentirnos satisfechos.

Nuestra filosofía profesional también debe incorporar el término flexibilidad: hemos de adaptarnos a las circunstancias cambiantes si queremos sobrevivir. A otras profesiones les ocurre lo mismo. Para nosotros trabajar con una visión empresarial y entrar a formar parte de un mundo competitivo puede resultar extraño, pero si no lo hacemos otro ocupará nuestro lugar. La formación continuada es imprescindible porque nadie puede realizar hoy día su quehacer profesional con los conocimientos adquiridos en el momento en que accedió a la profesión, porque con ella se aumenta la satisfacción y la motivación por el trabajo, y porque ayuda a replantearnos el propio trabajo: ¿qué hago y para qué lo hago?, ¿qué debo hacer y no hago o qué cosas no debo hacer y hago?.

IV. CONCLUSIÓN.

La estructura interna de una Biblioteca debe permitir y ayudar a que la Biblioteca logre sus objetivos tanto generales como específicos, a que el personal se sienta motivado e involucrado y como consecuencia aumente la productividad; debe ser flexible, es decir, capaz de responder a los cambios que se produzcan como

consecuencia del entorno, de la aplicación de las tecnologías, ante nuevas demandas, etc. Una buena organización debe facilitar el tomar decisiones rápidas, claras y aceptadas por todos, lo cual implica canales de información de igual manera claros y rápidos.

Por su parte el personal de la Biblioteca debe funcionar como un equipo, es decir, como un grupo de personas que cooperan unidas para conseguir un objetivo común. De esta manera los logros serán mucho más fáciles que si sumamos el total de las individualidades.

Para contar con buenos profesionales no debe faltar nunca la motivación. ¿Cuándo nos sentimos motivados? Cuando somos dueños de nuestro propio trabajo, cuando encontramos apoyo en nuestros superiores, cuando sabemos hacia dónde nos dirigimos y cuales son los objetivos, cuando se solicita nuestra opinión sobre temas importantes, cuando se nos deja cierta libertad para innovar, cuando podemos captar la opinión de los usuarios del servicio que ofrecemos.

En resumen, una buena organización es aquella que resulta adecuada para los objetivos que se persiguen, que está orientada hacia el usuario y resulta útil para el mismo; que es flexible y abierta hacia nuevas ideas, que involucra al personal sea cual sea su nivel y que facilita la comunicación y la cohesión entre los miembros del equipo.