

Gestión de la biblioteca pública actual: el personal y los servicios^{* ** ***}

WENGAND, DARLENE

Para que la biblioteca pueda atender las necesidades de la comunidad necesita contar con un personal competente. Varias son las estrategias que un buen director debe poner en práctica para estimular la plantilla como son el desarrollo de normas y procedimientos de personal, una buena descripción de los puestos de trabajo y cometidos, realización de evaluaciones anuales de rendimiento que lleven aparejados aumentos salariales y recompensas de otro tipo y una política de estímulo de la formación continua.

PALABRAS CLAVE: Bibliotecas públicas. Políticas de personal. Servicios bibliotecarios. Formación continua.

TITLE: *MANAGING TODAY'S PUBLIC LIBRARY: STAFFING FOR SERVICE.*

For the library to meet the needs of the community competent staff is essential. An efficient manager must deploy a range of strategies to motivate staff such as the development of personnel policies and procedures, detailed job descriptions and assignments of responsibilities, annual evaluation and performance appraisals conducive to salary increases and other rewards, and a commitment to encouraging continuing education.

KEYWORDS: Public libraries. Personnel policies. Library services. Continuing education.

Una gestión bien organizada es la base y apoyo de las distintas tareas bibliotecarias y de las capacidades del personal. Dejando momentáneamente a un lado las cuestiones relacionadas con el apoyo, es importante reconocer el imperativo económico de desarrollar una buena plantilla, dado que su coste supone normalmente la partida más amplia de cualquier presupuesto bibliotecario, oscilando entre un 60

* Traducción del Capítulo 5, "Staffing for Service", del libro *Managing today's library: blueprint for change*, de WEINGAND, Darlene. Colorado: Librarries Unlimited, Inc. 1994. ISBN 0-87287-807-4. Permiso concedido por la autora.

** Traducido por A. LOZANO PALACIOS en colaboración con alumnos de Licenciatura de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.

*** Véase la traducción de los Capítulos 1, 2, 3 y 4 aparecidas en este mismo Boletín, nº 46 (pp. 43-53), nº 49 (pp. 19-41), nº 51 (pp. 27-42) y nº 54 (pp. 73-97).

y un 80 por ciento. La responsabilidad en la gestión implica que una dirección prudente debe contratar y desarrollar los recursos humanos de la manera más eficaz posible.

Continuando con esta idea, no resulta descabellado afirmar que la relación de la biblioteca pública con su comunidad se basa en los esfuerzos y actitudes de la plantilla. La biblioteca puede disponer de unos fondos excelentes y de un edificio modelo, pero si el personal no es competente ni se centra en el usuario, estos recursos materiales no podrán hacer frente a las necesidades de la comunidad. Por lo tanto, comprender los principios de la gestión del personal y aplicarlos en el contexto de un buen servicio para los usuarios de la biblioteca son dos imperativos inseparables para la administración de la misma.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Debido a que el gasto en personal supone la mayor parte del presupuesto de la biblioteca, la gestión debe dirigirse hacia una buena relación entre la dirección y los miembros del personal. En este sentido la visión tradicional y obsoleta de la biblioteca como un depósito de documentos ensombrece los cometidos actuales y las promesas de futuro. Hasta que no se reconozca la verdadera importancia que el personal bibliotecario representa para el flujo de la información (demostrándose en unos salarios adecuados y un reconocimiento institucional), no se podrá asegurar la función de la biblioteca como gestora de dicha información.

Ciertamente, este cambio fundamental afecta a la relación entre la biblioteca y sus usuarios, pero primero debe empezar con la relación entre la biblioteca y su personal. Tradicionalmente los bibliotecarios provienen de las Humanidades y de las Ciencias Sociales y sólo en los últimos años se han sumado a éstos titulados procedentes de las Ciencias Puras y Aplicadas. Por consiguiente, los bibliotecarios generalmente han escogido la profesión debido a su amor por los libros y el pensamiento, e instintivamente sienten cierta reticencia hacia conceptos "ajenos" como evaluación, marketing, ganancias y pérdidas.

No obstante, en la actualidad esta terminología procedente del sector comercial se está extendiendo a las instituciones no lucrativas. Conceptos tales como "productos", "metas y objetivos", "rentabilidad" y "presupuestos de base cero" se han introducido en la literatura augurando una nueva visión de la gestión bibliotecaria.

En su mayor parte, este nuevo enfoque se limita a los niveles superiores de dirección, pero este tipo de ideas debe extenderse a toda la organización si realmente se quiere que se produzca un cambio en la misma. Los principios de planificación tratados en el capítulo 2 son igualmente aplicables tanto a las operaciones internas como a las externas. Si se procura que todos los afectados participen en el proceso de toma de decisiones, se creará un sentimiento de "complicidad" que es muy im-

portante para llevarlas a cabo. La complejidad del ser humano constituirá un reto permanente, pero el esfuerzo por superarlo puede transformar una institución radicalmente.

Aspectos formales e informales dentro de la institución

Los miembros de la plantilla de una biblioteca forman parte de una organización que funciona con estructuras formales e informales. En una institución hay actividades relacionadas con las funciones a desempeñar y que se pueden organizar de diferentes formas, de la más jerárquica a la más descentralizada. La organización formal de una institución persigue dos objetivos: primero, la economía de la empresa, y segundo, aunar esfuerzos¹.

Ésta es la percepción más evidente. Sin embargo, en toda organización social hay algo más que la estructura formal y muchos de los modelos de relaciones humanas están muy lejos de la imagen que la institución presenta de cara al exterior. El organigrama es como una fotografía y, de igual modo, tiene dos dimensiones. Para que la institución cobre vida hay que tener en cuenta la distancia, el cambio y el equilibrio social existente entre los individuos, y también que existe una jerarquía de prestigio según el trabajo que se desempeñe.

Además, en el seno de la organización social existen sentimientos y valores que, de un modo informal, diferencian, clasifican e integran a los individuos y a los grupos. Esta organización social informal existe en toda institución y en una situación ideal realmente facilita el funcionamiento de la organización formal. Sin embargo, existen ocasiones en las que las estructuras formales e informales se desarrollan de forma opuesta; por lo tanto, es importante reconocer estas interrelaciones y potenciarlas de cara a la consecución de ideas y creencias (misión), metas y objetivos comunes².

Normas y procedimientos relativos al personal

Esta integración de los aspectos formales e informales en una institución se facilita mediante el desarrollo de normas y procedimientos que representen y apoyen tanto la misión como las metas y objetivos de la biblioteca. El capítulo 4 trató de la política bibliotecaria a nivel general y en este apartado se detallan de forma más específica las cuestiones relativas al personal.

El establecimiento de una normativa formal nos ofrece un punto de referencia necesario para conseguir coherencia en las cuestiones relacionadas con el personal.

¹ Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson, "Human Relations", en Beverly P. Lynch, ed., *Management Strategies for Libraries* (New York: Neal-Schuman Publishers, 1985), 117-118.

² *Ibid.*, 118-121.

A continuación se detallan los puntos más importantes que deben incluirse en la política de personal.

Empleo-Contratación. En este apartado se debe considerar lo siguiente: acciones positivas³, igualdad de oportunidades, modo de ofertar el empleo, selección, contratación, categoría profesional y descripción del puesto de trabajo, contratos en prácticas (especificando la duración) y sustituciones laborales cuando sea necesario. Es importante que se describa cada uno de los puestos de trabajo de la biblioteca, especificando el grado de responsabilidad, titulación requerida, habilidades específicas y escala salarial.

Personal. Se debe incluir lo siguiente: período de pruebas, evaluación del rendimiento, promoción, reasignación laboral, pérdida de categoría profesional, suspensión u otras acciones disciplinarias, reincorporación, expedientes, formación en el trabajo, despido, finalización de contrato y dimisión. También se deben mencionar cuestiones relativas al cese laboral, ya sea voluntario o no, incluyendo el período de notificación necesario y estipulando que las dimisiones deben hacerse por escrito. Además, se mencionarán cuestiones relativas al asesoramiento y acciones disciplinarias, procedimientos para las reivindicaciones, demandas y otras medidas de protección contra despidos y pérdidas de categoría injustas.

Salarios. Se deben incluir las escalas salariales (además de los sueldos mínimos y máximos, subidas salariales, su frecuencia, etc.,) fechas de pago y deducciones.

Beneficios. Se debe mencionar lo siguiente: Seguridad Social, beneficios complementarios (equiparándolos con los de otros funcionarios públicos en lo relativo a salud y hospitalización) seguros de vida, subsidios de desempleo, planes de pensiones, indemnizaciones, vacaciones y otros permisos (remunerados o no), incluyendo bajas por enfermedad, festivo (adjuntándose el calendario laboral), ayudas a la formación (especificando si se incluyen dentro del horario de trabajo y si se cubren los gastos de matrícula) y la posibilidad de que los empleados a tiempo parcial reciban estos beneficios.

Condiciones laborales. También se debe mencionar: total de horas de trabajo, horario laboral, flexibilidad horaria, trabajo compartido, horas extraordinarias, compensación horaria, descripción general de lo que constituye una semana normal de trabajo especificando el número de horas, número y duración de los descansos, asistencia a las reuniones de trabajo (especificando quién debe asistir, si se libran horas por asistencia, si se recibe algún tipo de compensación económica y si se cubren los desplazamientos) y condiciones físicas del entorno laboral (temperatura e iluminación adecuadas, existencia de aseos, etc.).

³ Principio por el cual se favorece deliberadamente a personas que por su religión, raza o sexo han sido tradicionalmente discriminadas en el entorno laboral o educativo

Estas normas relativas al personal pueden ser exclusivas de la biblioteca o pueden estar vinculadas a la normativa municipal. En cualquier caso, la comisión de biblioteca tiene la responsabilidad de asegurar que se mencionen todas estas medidas.

Plantilla

La mayoría de las bibliotecas contratan a personal con distintos niveles de responsabilidad y formación. El director de la biblioteca normalmente posee la Licenciatura en Biblioteconomía y Documentación. En las grandes bibliotecas, los bibliotecarios también suelen ser titulados superiores en Biblioteconomía y Documentación. Además, éstas pueden contratar a especialistas en informática, relaciones públicas y/o administración de empresas. Estos profesionales tienen la preparación y experiencia suficiente para realizar funciones de dirección, siendo más eficaces en tareas no rutinarias que requieren el conocimiento y la experiencia que poseen.

El personal de apoyo constituye un componente importante de la plantilla y puede incluir auxiliares de biblioteca, personal administrativo, etc. Normalmente la biblioteca contrata a un gran número de personal de este tipo y entre sus funciones se encuentran las de entrada, codificación y comprobación de datos bibliográficos, gestión del presupuesto para compra de material bibliográfico, pedidos, circulación, reclamación de publicaciones seriadas, ordenación de ficheros y captura de registros. Generalmente las tareas rutinarias son de la competencia de este personal de apoyo, siendo la formación académica de estos puestos muy dispar (desde el bachillerato a títulos universitarios de diverso tipo)⁴.

En las pequeñas bibliotecas públicas, donde hay pocos puestos de trabajo (quizás sólo una o dos personas a tiempo parcial), puede que no exista esta diversidad de niveles académicos y de especialización. En estos casos, la idea de lo que es un "profesional" no coincide con la definición aceptada por algunas asociaciones bibliotecarias (es decir, un titulado en biblioteconomía y documentación). En las ciudades más pequeñas el término "profesional" hace referencia a la dedicación y actitud, al margen de la formación académica. Con esto no se pretende restar importancia a la titulación superior en Biblioteconomía y Documentación, sino que se intenta reconocer tanto la realidad de lo que una pequeña comunidad puede permitirse como el trabajo y la dedicación de los bibliotecarios que las atienden.

Es un reto conseguir que el empleado se encuentre satisfecho en su trabajo, especialmente hoy día, donde se persigue el desarrollo profesional y la satisfacción laboral. Estas expectativas se enfrentan con las condiciones económicas que restringen el número de escalafones laborales o incluso los anulan. Cuando no es posible

⁴ Robert D. Stueart y Barbara B. Moran, *Library Management*, 3ª ed. (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987), 97-98.

la promoción basada en los méritos, a la dirección de la biblioteca le corresponde buscar alternativas que ofrezcan experiencias enriquecedoras que continúen motivando a los miembros del personal.

Motivación

Con demasiada frecuencia, se piensa que el camino hacia una mejora profesional sólo es posible a través del ascenso. De hecho, la mayoría del personal cree que el ascenso a los puestos directivos es un paso necesario para aumentar el salario y los niveles de responsabilidad. Lo ideal sería que existiese la posibilidad de ascender profesionalmente premiándose la calidad en los servicios; quizás alcanzar varios niveles de reconocimiento según la competencia, el rendimiento y la profesionalidad.

Cuando un empleado considera su trabajo gratificante, se produce un efecto claro en su dedicación, lo que se traduce en una satisfacción aún mayor por su parte y en verdaderos beneficios para la empresa. A continuación comentaremos tres métodos para motivar al personal en su trabajo.

1. *Asignar un trabajo al empleado que le permita conseguir sus objetivos personales.* Por ejemplo, ¿posee el individuo habilidades específicas que no están siendo aprovechadas en su cometido actual? A un empleado con capacidades artísticas se le podría pedir que participase en el diseño de exposiciones, carteles o material publicitario. A los empleados con capacidad de redacción se les podría asignar tareas en las que fuese necesaria esta habilidad, como la elaboración de un boletín informativo o la preparación de un informe anual. En el caso de empleados que deseen promocionarse, la dirección puede ofrecerles oportunidades para ello, ampliando sus responsabilidades, asignándolos a proyectos especiales, haciendo posible que compartan trabajos, facilitándoles la movilidad laboral y permitiéndoles la participación en actividades de formación continua.

Ayudar al empleado a conseguir la satisfacción personal y a aumentar su autoestima. Por ejemplo, el director puede ayudar al empleado a fijarse metas y objetivos realistas y asequibles, de tal modo que su realización sea posible y evidente para el empleado, la dirección y demás trabajadores. El reconocimiento a través del elogio público por parte del director, una carta de reconocimiento que se incluya en el expediente personal del empleado y la inclusión en un programa de evaluación son formas importantes de reconocer los avances e incrementar la autoestima.

Reforzar el rendimiento satisfactorio por parte del empleado ofreciéndole recompensas adicionales como la promoción, el incremento salarial por méritos o un cometido con prestigio. Por ejemplo, un incentivo puede ser seleccionarlo para formar parte de un comité o grupo de trabajo que busque soluciones a problemas clave. Para motivar al empleado y ampliar sus horizontes también se le puede incluir en un grupo encargado de resolver problemas importantes o de poner en

práctica un proyecto importante. Otras posibilidades serían trasladar al empleado a un despacho mejor (quizás con ventana), pagarle los gastos de matrícula en cursos y congresos o ascenderle de categoría profesional⁵.

A finales de los cincuenta, Frederick Herzberg contribuyó significativamente a la Teoría de la Motivación a través de una encuesta en la que examinó las respuestas dadas por 203 ingenieros y contables en nueve polígonos industriales de Pittsburg (USA)⁶. Les formuló dos preguntas relacionadas con la satisfacción laboral: 1) piense en un incidente laboral que le haya ocurrido y que recuerde como una experiencia negativa y cuénteme qué le hizo sentirse mal; y 2) piense en un incidente laboral que le haya ocurrido y que recuerde como una experiencia positiva y dígame qué le hizo sentirse bien. Partiendo de los resultados de las respuestas, llegó a la conclusión de que existía un grupo de cinco factores positivos y otro de cinco negativos.

Las experiencias negativas fueron causadas por:

- Política y dirección
- Supervisión
- Relaciones con el supervisor
- Condiciones laborales
- Salario (considerado probablemente insuficiente)

Las experiencias positivas fueron motivadas por los cinco factores siguientes:

- Logros personales
- Reconocimiento
- El trabajo en sí
- Responsabilidad
- Promoción

Parece claro que la política y la dirección de la institución son las principales causas de las reacciones negativas y se puede considerar que estos factores están relacionados con los niveles inferiores de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (véase Fig. 5.1): necesidades físicas/primarias y necesidades de protección/seguridad⁷. Por lo tanto, se puede argumentar que primero deben satisfacerse estas necesidades y que el entorno laboral sea considerado adecuado antes de que el individuo pueda plantearse necesidades de nivel superior.

⁵ Dana C. Rooks, *Motivating Today's Library Staff: A Management Guide* (Phoenix: Oryx Press, 1988), 22.

⁶ Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2ª ed. (New York: John Wiley, 1959), 30-36.

⁷ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), 37-46.

Las necesidades de nivel superior de Maslow “sociales/de pertenencia” y de “estima” encajan perfectamente con los cinco factores que generan reacciones positivas, culminando con la meta final de autorrealización, o desarrollo de las capacidades propias. Estos cinco factores influyen profundamente en la relación entre el empleado y su trabajo, apoyándose fundamentalmente en la motivación interna, aunque sin olvidar el reconocimiento externo de supervisores y compañeros.

La motivación es compleja y se ve muy afectada por las diferencias individuales. Dado que la biblioteca se mide en función del personal que ofrece el servicio, los directivos deben dar la importancia necesaria a la creación de un clima institucional que estimule el desarrollo del personal, ayudando a todos y cada uno de los individuos a progresar hacia la estima personal y profesional.

FUNCIONES DEL PERSONAL

Aunque las teorías y los principios nos ofrecen un marco de trabajo a partir del cual se desarrollan las ideas y actividades prácticas, éstas últimas son las que confirmarán o negarán la teoría por consolidada que esté. Las funciones del personal deben ser detalladas, específicas, coherentes e imparciales en su aplicación. Además, se basan en las políticas planteadas anteriormente.

Las funciones del personal deben vincularse a las expectativas del empleado en relación con su propio trabajo. Las cinco expectativas que se mencionan a continuación son generalizaciones (algunos empleados aspiran a más y otros no) pero pueden ser un punto de partida para que los directores de biblioteca las tengan en cuenta al plantearse lo que los empleados quieren.

Asegúrense de que tanto el supervisor como el empleado tengan claro lo que se espera del trabajador. En otras palabras, “¿En qué consiste mi trabajo?”.

Denle autonomía al empleado. “Una vez que me han asignado un trabajo, déjeme hacerlo solo”.

Ofrézcanle ayuda si el empleado la solicita. “Créen un ambiente en el que me sienta cómodo para hacer preguntas”.

Díganle al empleado qué tal lo ha hecho. “¿Qué tal lo estoy haciendo?” “Ayúdeme a mejorar”.

Premien al empleado por ello. “Aunque agradezco el elogio, las palabras se las lleva el viento. Pienso que como realmente me pueden demostrar su sinceridad es recompensándome económicamente”⁸.

⁸ Herbert S. White, *Library Personnel Management* (White Plains, NY: Knowledge Industries Publications, 1985), 126-128.

Si se diseñan los puestos de trabajos y se seleccionan los empleados tomando estos presupuestos y expectativas como punto de partida, el éxito puede estar garantizado.

Selección y contratación

Antes de iniciar la selección del personal, debemos delimitar las categorías profesionales y detallar los cometidos de cada puesto de trabajo, y si se ha hecho ya, habrá que analizarlos y revisarlos si se considera oportuno. La categoría profesional se define como un concepto general, como por ejemplo "Bibliotecario Nivel I" o "Auxiliar administrativo Nivel I", bajo el que se agrupan varios puestos de trabajo. Por otro lado, la descripción de cada puesto de trabajo es algo muy específico que se aplica a un cargo concreto y a la persona que lo ocupa, como por ejemplo "bibliotecario de una biblioteca municipal", "responsable de una biblioteca sucursal" (con la categoría profesional de Bibliotecario Nivel I) o "auxiliar de préstamo" (con la categoría de Auxiliar administrativo Nivel I).

A cada categoría profesional le corresponde un nivel dentro de la escala salarial, mientras que las responsabilidades del puesto de trabajo determinarán los complementos que se recibirán. Las categorías profesionales se describen a grandes rasgos y probablemente continuarán vigentes durante mucho tiempo. Por otro lado, la descripción del puesto de trabajo debería revisarse anualmente durante la evaluación del rendimiento del empleado, de forma que siga siendo una descripción fiel de lo que realmente se está haciendo.

En el caso de un nuevo puesto de trabajo, se debe elaborar una nueva descripción y, en el caso de uno ya existente, la persona que ocupa el cargo debe analizar la descripción de los cometidos del mismo antes de dejarlo vacante. Si se van a introducir cambios, éstos deben hacerse antes de comenzar la selección del personal.

En el sector público la normativa referente a las acciones positivas es un factor clave para la contratación. Hay que procurar ofrecer igualdad de oportunidades a todos los candidatos al puesto. Si la comunidad tiene una persona encargada de vigilar estas cuestiones, ésta debe revisar la oferta de trabajo para asegurarse de que se ajusta a la normativa. Además, se debe establecer un procedimiento por el que se desarrolle un conjunto de criterios que el comité de selección aplicará a cada solicitud. Si se crea un baremo, la preselección se simplifica enormemente.

Una vez concluida la preselección, los finalistas se vuelven a considerar por si fuese necesario una entrevista. Ocasionalmente, se puede realizar una entrevista previa en un congreso o por teléfono antes de citar al candidato para una entrevista formal. Si esto es así, se debe elaborar una lista de preguntas con el objeto de mantener cierta coherencia.

Una vez seleccionados los finalistas que han de ser entrevistados y se hayan enviado las notificaciones pertinentes, se debe reconsiderar, modificar y ampliar la lista de preguntas según convenga. Normalmente las entrevistas consisten en comentarios introductorios que hace el presidente del comité de selección sobre la institución y el puesto de trabajo, seguidos de las preguntas al candidato, de la oportunidad de que el candidato formule cualquier pregunta y de una explicación de las ventajas del puesto de trabajo. También se puede aplicar un baremo en esta fase y tomar las notas oportunas. En algún momento a lo largo de esta etapa, se debe contactar con las referencias dadas por el candidato o, quizás, teniendo en cuenta que estas personas estarán muy ocupadas, aplazar esta operación hasta que se haya hecho la selección final.

Una vez contratado el nuevo empleado, es importante darle un período de adaptación. Por supuesto, el candidato tendrá que cumplimentar la documentación pertinente, se le entregará el material de trabajo, etc. Más importante es, sin embargo, fijar un período (quizás de varias semanas) durante el cual el empleado trabaja en diferentes puestos de la biblioteca. Esta primera toma de contacto es vital porque le ayuda a comprender dónde encaja su labor dentro de la estructura global de la institución.

Evaluación del rendimiento

Todos los empleados tienen derecho a que se valore su rendimiento. En el caso de los nuevos contratos, normalmente hay un período de prueba de seis meses para el personal de apoyo y de doce para los profesionales bibliotecarios. Si el puesto depende de la Administración Pública, estos períodos de tiempo ya están establecidos.

Aunque para algunas personas la evaluación del rendimiento es una experiencia negativa, todo empleado merece que se le valore su trabajo. Esta evaluación no sólo debería valorar las actividades realizadas en el año anterior relativas a las metas y objetivos personales sino también debería tratar y determinar las del año próximo. De este modo, la evaluación del rendimiento es una oportunidad para mejorar y planificar, más que el típico balance de final de año de "aciertos y errores".

Es necesario prestar especial atención al establecimiento de objetivos. Si no se prevé que se pueda alcanzar un objetivo o si no se ve forma posible de conseguirlo, éste se debería eliminar para que no quede como señal de ineficacia o merme la motivación del empleado. Los objetivos a fijar deberían ser importantes, dignos de consideración y alcanzables si van a servir como indicadores fiables en la evaluación del rendimiento⁹.

⁹ Ibid., 41.

Cuando se realiza correctamente, la evaluación del rendimiento sirve varios propósitos importantes:

- Crea y mantiene niveles satisfactorios de rendimiento.
- Identifica necesidades de mejora y áreas de desarrollo.
- Crea un diálogo entre el supervisor y el empleado para concretar las metas y objetivos.
- Ofrece una oportunidad para reflexionar y evaluar el trabajo y cómo puede haber cambiado en el transcurso de un año, dando como resultado una revisión de la descripción del puesto de trabajo.
- Establece criterios para premiar la eficacia en el trabajo e inicia un proceso para poder mejorar aquellas actuaciones consideradas insuficientes.

La evaluación del rendimiento es un pilar importante de apoyo a la gestión del personal por lo que es necesario tomársela en serio, dedicándole el tiempo y la atención necesaria.

Salarios y otros incentivos

La biblioteconomía no está considerada como una profesión bien remunerada, un problema de marketing que hay que solventar. No obstante, a pesar de estas limitaciones económicas la orientación hacia el servicio que tiene esta profesión atrae a muchas personas dedicadas y competentes. Independientemente de la compensación económica, la “igualdad de tratamiento” es la clave para establecer un sistema de incentivos. Ésta entra en juego cuando se comparan puestos de trabajo similares (es decir, la equiparación laboral) y cuando se relaciona el salario recibido con el trabajo realizado (¿refleja mi salario la calidad y el rendimiento de mi trabajo?).

Salarios y equiparación laboral

Por “equiparación laboral” entendemos la idea de que el trabajo de cada empleado, aunque importante y único, guarda paralelismos con el trabajo realizado por otros en diferentes centros y departamentos públicos.

En los últimos años, muchos estudios y demandas laborales han tratado la cuestión de la equiparación laboral en un intento de incorporar el vago concepto de “igualdad de tratamiento”. Para poder comparar trabajos que en apariencia son diferentes en cuanto a sus objetivos se delimitan tareas y responsabilidades específicas del trabajo y se usan como base para el análisis. Las acciones positivas y las cuestiones relacionadas con la igualdad de sexos han sido los principales impulsores de la “equiparación laboral”, y los bibliotecarios apoyarán frecuentemente la “homologación laboral” por sus ventajas económicas.

Una vez que se han establecido las escalas salariales, muchas bibliotecas intentan premiar la productividad (o hacer llamadas de atención en el caso de bajo rendimiento) mediante subidas salariales. Para que este proceso sea transparente se deberían desarrollar con anterioridad unos criterios de evaluación. Para gestionar este proceso, la dirección necesita recoger información de los miembros del personal referente al alcance de los objetivos y las metas laborales durante el año en cuestión y a qué oportunidades han existido para realizar cursos de educación continua y participar en actividades profesionales así como cualquier otra información pertinente. Los resultados se deberían comunicar a cada empleado durante la evaluación anual del rendimiento.

En el sector público, los salarios a menudo están asociados a un sistema similar al gestionado por la Administración, en donde se fijan los salarios para cada tipo de puesto de trabajo y los incrementos anuales afectan a todos por igual. En el caso de las reducciones de plantilla, éstas se aplican generalmente en función de la antigüedad en el servicio. Con cierta frecuencia, los sindicatos toman parte en este asunto, negociando anualmente los incrementos salariales

Este tratamiento igualitario puede fomentar una sensación de seguridad entre los empleados, pero dificulta los esfuerzos de motivación entre los mismos empleados. Cuando se da esta situación, se pone a prueba la creatividad de la dirección de la biblioteca para buscar modos alternativos de ofrecer incentivos. ¿Qué alternativas se ofrecen? Existen muchas posibilidades, más de las que nos podemos imaginar. Ejemplos de estas alternativas son:

- Formación continua financiada.
- Un despacho con ventana o mejores vistas.
- Una mejor denominación del puesto de trabajo.
- Asignación de un proyecto especial.
- Trabajo compartido.
- Permuta laboral.

Algunos de estos ejemplos representan mejoras en las condiciones laborales dentro de un mismo puesto de trabajo, a diferencia de las subidas salariales que conllevan la promoción y el ascenso. Lo que se pretende es producir un cambio cualitativo modificando las responsabilidades del puesto de trabajo, el entorno laboral y ofreciéndole nuevas oportunidades al empleado. Este enriquecimiento puede servir de incentivo y de recompensa por el rendimiento en el trabajo (algo muy valioso para la dirección en cualquier momento, pero especialmente útil durante períodos de recortes presupuestarios).

Apoyo en la formación, medidas disciplinarias y despido

La meta que persigue todo directivo es el rendimiento de los empleados, pero también puede ocurrir el caso contrario: que el empleado no rinda adecuadamente en su trabajo. En este caso, una subida salarial mínima unida a una evaluación del rendimiento mediocre es suficiente para motivarle. En todos los casos, no obstante, lo primero que hay que hacer es tratar de ayudarlo a superarse.

Esta ayuda consiste en analizar su trabajo, establecer unas metas y objetivos que faciliten el cambio y que sean aceptados mutuamente, la supervisión del progreso y la evaluación periódica. Cada sesión debería documentarse a fondo e incluir los informes pertinentes en el expediente del empleado. Esta documentación es esencial para que quede constancia clara en caso de que haya que adoptar medidas disciplinarias.

Si esta ayuda resultara ser insuficiente, otras medidas que se podrían adoptar serían una carta de amonestación, que también debería incluirse en el expediente, exigirle que se recicle, suspensión temporal en el trabajo y, en última instancia, el despido. Si el empleado pertenece a un sindicato, su representante sindical debe estar presente en cada sesión y en todo el proceso. En caso de que el empleado recurra cualquier decisión que se haya tomado, se deben seguir los procedimientos establecidos por el sindicato.

Cuando el resultado final sea el despido (ya sea por bajo rendimiento, por dimisión o jubilación), se debería realizar una entrevista final para recabar información acerca de lo que piensa el empleado sobre la institución en general y su trabajo en particular. Este tipo de entrevistas pueden proporcionar al director de la biblioteca una información muy valiosa para cambios futuros.

Desarrollo del personal

Una de las funciones más importantes relacionadas con el personal es asegurar su desarrollo profesional; es decir, el continuo mantenimiento y cuidado del recurso más valioso (y caro) de la biblioteca. Aunque el desarrollo del personal se trata en profundidad más adelante, es conveniente destacarlo ahora como una función vital de las cuestiones relacionadas con el personal para que se reconozca su valor para la institución.

Antídotos contra el avance de la obsolescencia

Todos los títulos académicos deberían incluir la siguiente advertencia: "Aviso: vigencia limitada". La idea de que una titulación, ya sea universitaria o de formación profesional, prepara a una persona de por vida es anticuada y peligrosa. Se estima

que la vida media de un título académico hoy día es de unos cinco años (y tiende a disminuir). La información y el conocimiento cambian tan rápidamente que la confianza que se tiene en que lo que se ha aprendido ofrece una garantía para realizar una labor competente en el presente y en el futuro es una falsa esperanza. Una de las principales razones del incremento de la especialización en varias profesiones es la concienciación de la creciente dificultad para mantenerse al día de los nuevos avances. El esfuerzo por asegurar la calidad profesional en el servicio bibliotecario es un reto primordial para la dirección.

Los profesionales pueden quedarse desfasados o “quemarse” debido tanto a cambios individuales como del entorno. Estos cambios pueden ser consecuencia de actitudes y experiencias personales o debidos a cambios sociales, profesionales o institucionales.

La obsolescencia se puede definir como un nivel de preparación inferior al deseado en el desempeño profesional. Normalmente este nivel se basa en criterios implícitos de lo que constituye una práctica eficaz según se reflejan en expectativas, demandas y limitaciones laborales expresadas por líderes de opinión en el entorno laboral, asociaciones profesionales, instituciones educativas y organismos reguladores, la suma de los cuales constituye el estado actual de la cuestión¹⁰. Cualquier nivel de rendimiento no acorde con este estado podemos considerarlo como obsoleto, al menos en parte.

Se supone que el nivel de preparación al terminar los estudios es relativamente sólido, por lo tanto la obsolescencia y la apatía en el trabajo pueden estar vinculados a lo que ocurre en la vida laboral de los trabajadores. Es difícil que un profesional de la información no caiga en la obsolescencia y en la apatía, mantenga el nivel de competencia suficiente como para desempeñar su trabajo de una manera eficaz y continúe sintiéndose realizado en el trabajo. Sin embargo, esto es exactamente lo que debe suceder para que su vida profesional siga prosperando.

El arte del trabajo

Resulta primordial lograr una buena formación, es decir, el desarrollo de las destrezas prestándole atención a los matices más delicados de la calidad. La eficacia se puede alcanzar naturalmente en nuestro esfuerzo diario en el trabajo. Pero hay algo más (algo superior, un toque sutil e inconfundible de aprecio y orgullo más allá de la simple destreza; casi una inspiración que le da a todo trabajo este toque final que lo convierte casi en un arte) que es el arte.

Joseph Conrad

¹⁰ Alan B. Knox, “The Nature and Causes of Professional Obsolescence”, en Preston P. LeBreton et al., eds., *The Evaluation of Continuing Education for Professionals: A Systems View* (Seattle: University of Washington, 1979), 133.

¿Cómo se puede conseguir convertir el trabajo en “arte”? ¿Qué constituye ese algo intangible que distingue al profesional de la persona que trabaja de 8 a 3? ¿Qué lleva a un trabajador a dedicar el tiempo, la energía y el esfuerzo que tan a menudo van asociados al trabajo profesional?

Para identificar posibles respuestas a estas preguntas, la teoría sobre el aprendizaje propuesta en este capítulo está de acuerdo con la filosofía de la “Teoría Y” de McGregor, según la cual el individuo no sólo aprende a aceptar responsabilidades sino que realmente las busca¹¹, y con la teoría de la andragogía de Knowles, que afirma que el profesional adulto aprende por una motivación interna, resolviendo problemas y por motu propio¹². Si a esta visión positiva del adulto le añadimos la percepción que tiene el individuo de su valor personal y del valor del trabajo (además de un sentimiento de compromiso con el trabajo que ha escogido), obtenemos el retrato del “profesional”. Aunque las profesiones surgieron en las áreas bastante delimitadas del derecho, la medicina y el sacerdocio, la definición que seguiremos aquí abarca la combinación, descrita anteriormente, de la percepción positiva que el individuo tiene de sí mismo, del valor y del compromiso.

Con objeto de dar una idea de lo que constituye la devoción por el trabajo y su relación con un sentido de la profesionalidad, sería útil examinar las cinco características de la profesionalización de Houle:

- Clarificación de la función o funciones que lo definen: la misión.
- Dominio del conocimiento teórico: la información y la teoría que constituyen el conocimiento básico de su profesión.
- Capacidad de resolver problemas: la aplicación del conocimiento teórico y la experiencia acumulada.
- Uso del conocimiento práctico: ese conjunto de conocimientos surgidos de la naturaleza, historia, alcance y procesos de la aplicación práctica.
- Superación personal: nuevas dimensiones personales del conocimiento, destreza y sensibilidad mediante el estudio de temas que no estén directamente relacionados con el trabajo¹³.

La enseñanza previa al trabajo está relacionada con las dos primeras características. El resto de los puntos se basa en la combinación de teoría y práctica, de los

¹¹ Melvin J. LeBaron y Marshall Fels, “Leadership Styles, Strategies and Tactics”, en Ellen Altman, ed., *Local Public Library Administration*, 2ª ed. (Chicago: American Library Association, 1980), 71.

¹² Malcom S. Knowles, *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, ed. Rev. (Chicago: Association Press/Follett, 1980), 40-62.

¹³ Cyril O. Houle, *Continuing Learning in the Professions* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), 35, 40-49.

conocimientos adquiridos y matizados por la experiencia y las vivencias. El vacío existente entre la enseñanza recibida y la madurez profesional debe cubrirse mediante la formación continua.

FORMACIÓN CONTINUA Y EFICACIA LABORAL

Hay que reconocer que existe una gran diferencia en la calidad de los servicios que presta el personal bibliotecario. Ésta se debe a una gran variedad de factores personales y sociales, entre los que destaca la relativa rapidez con la que los individuos adoptan las nuevas ideas y prácticas¹⁴.

Rogers y Shoemaker¹⁵ midieron la rapidez con la que la gente adopta una innovación y concluyeron que los individuos se distribuyen según la campana de Gauss, con la mayoría situada en el centro y los innovadores y los conservadores a ambos extremos. Aquellos que estando cerca de la posición innovadora adoptan y se adaptan al cambio más rápidamente y con más entusiasmo. Esta actitud positiva es prometedora, pero también debemos analizar la actitud contraria. Es igualmente cierto que los profesionales de la información situados en el extremo inferior de la campana son más reacios al cambio y en consecuencia dan la impresión de ser menos eficaces, afectando negativamente a la reputación de toda la profesión.

Además, las investigaciones de Houle sobre la relación existente entre la capacidad para adoptar nuevas ideas y la formación continua demuestran que:

Existe una estrecha relación entre la capacidad para adoptar innovaciones y cada uno de los siguientes factores: actitud favorable hacia la educación, actitud favorable hacia la ciencia, mayor o menor contacto con las personas que influyen directa o indirectamente en los cambios, grado de seguimiento de los medios de comunicación, predisposición al diálogo, grado de participación social, visión cosmopolita en lugar de localista, años de formación, inteligencia y grado de especialización laboral¹⁶.

Por supuesto, las diferencias genéticas individuales, la sociedad que nos rodea y la experiencia personal hacen que haya una gran diversidad de personas. De hecho y debido a que en verdad hay individuos con menor competencia profesional y que tienen menor interés por enfrentarse a los cambios, existe recientemente una tendencia hacia la formación continua obligatoria, que va unida a la obtención de certificados de aptitud y a su renovación.

¹⁴ Cyril O. Houle, "Evidence for the Effectiveness of Continuing Professional Education and the Impact of Mandatory Continuing Education", en Donald E. Moore, Jr., ed., *Proceedings: Mandatory Continuing Education: Prospects and Dilemmas for Professionals* (Urbana: University of Illinois, 1976), 123.

¹⁵ E.M. Rogers y F.E. Shoemaker, *Communication of Innovations* (New York: Free Press, 1971).

¹⁶ Houle, "Evidence for the Effectiveness of Continuing Professional Education", 124.

La eficacia laboral

¿Es la obligación la respuesta? Existe un gran desacuerdo en torno a esta cuestión. Por un lado se sostiene que el reciclaje obligatorio es la mejor manera de asegurar que los bibliotecarios y otros profesionales participen de verdad en las actividades de formación continua y que alcancen un nivel mínimo que asegure un rendimiento aceptable. El punto de vista opuesto es que la propia naturaleza del aprendizaje del adulto presupone la libertad de elección, independencia y motivación interna; la obligación es algo totalmente inaceptable.

Objetivamente, la formación continua obligatoria para la obtención de un título o licencia profesional evita el intrusismo en la profesión¹⁷. No hay duda de que este tipo de formación es una tendencia en auge, fomentada por la demanda de los usuarios en algunas profesiones y por la legislación en otras.

Existe una gran diferencia en los requisitos formativos exigidos a los profesionales de las bibliotecas públicas. Los requisitos de la formación continua son igualmente variables. No obstante, la preocupación por la expedición de títulos y su renovación sólo es un síntoma. El problema real es la eficacia en el trabajo; es decir, cómo garantizar un servicio profesional competente.

Es importante reconocer que la educación continúa directa o indirectamente, que los adultos aprenden por medio de mecanismos formales e informales. En Biblioteconomía y Documentación, la formación continua tiene la importante función de coordinar de alguna manera estos diversos modos de aprendizaje, partiendo del supuesto de que el adulto es una persona que aprende de un modo independiente, por motivación propia y resolviendo problemas, y de ofrecer oportunidades educativas que ayuden a los bibliotecarios a mejorar su labor profesional. Si aceptamos estos supuestos, el objetivo más apropiado sería que el adulto se responsabilizara de la revisión y actualización de sus conocimientos profesionales con la ayuda de evaluaciones de rendimiento periódicas, independientemente de que haya o no obligación.

Uno de los verdaderos beneficios de autoevaluarse y de fijarse objetivos personales es la oportunidad de tener en cuenta una mayor variedad de factores incidentes en el rendimiento que los considerados por otros evaluadores profesionales que suelen utilizar procedimientos más estructurados. En apoyo a esta idea y como ejemplo de la incidencia posible que tienen los cambios previstos en el futuro en el desarrollo profesional, un estudio Delphi (método de previsión desarrollado por la Rand Corporation) analizó el futuro de la biblioteca pública hasta el año 2000 y pronosticó que los bibliotecarios necesitarían preparación en las siguientes técnicas: resolución de problemas de un modo creativo, asesoramiento, seguimiento, tecno-

¹⁷ Rober S. Donnelly, *Continuing Professional Education: An Appraisal* (informe para la División de Formación Continua, Universidad de Massachussets en Amherst, 1977), 3.

logía de las comunicaciones, relaciones humanas, técnicas estadísticas y de investigación y análisis de la comunidad¹⁸. Aunque este estudio se realizó hace más de una década, el paso del tiempo ha confirmado las predicciones, de modo que los pronósticos de este tipo pueden ser válidos para la autoevaluación. Además, es aconsejable que el individuo tenga en cuenta el mayor número de factores posibles, sea flexible y realice esta actividad de autoevaluación de un modo regular.

En los estudios de Biblioteconomía y Documentación se imparten ciertos conocimientos, técnicas y actitudes. Otros se adquieren con la experiencia. La cuestión está bien clara: no se puede esperar que la educación previa al trabajo proporcione más que los fundamentos básicos sobre los que cimentar una carrera productiva y satisfactoria. Es obligación del profesional actualizar y ampliar su conocimientos, técnicas y actitudes básicas.

La formación continua no es un lujo o una actividad opcional; sino un mecanismo de supervivencia que sirve como seguro contra la obsolescencia profesional y la apatía laboral. Además, puesto que cada individuo puede adaptar la formación continua a sus necesidades en cuanto al contenido y a la forma, las oportunidades de crecimiento y desarrollo no tienen límite.

La respuesta de cada individuo depende de su percepción de la vida. Si una persona entiende su vida laboral como una oportunidad para el crecimiento y la creatividad, entonces esa persona casi seguro que se entusiasmará con la formación continua y el desarrollo profesional. Por el contrario, si la percepción es de estancamiento, falta de movilidad y cambios abrumadores, entonces el resultado más probable será la frustración y el desinterés. Como sucede en otros aspectos de la vida, todo depende del color del cristal con que se mire. Afortunadamente, cada individuo tiene el poder de modificar su visión del mundo y la participación activa en la formación continua sea como sea, ya de un modo formal o de cualquier otro modo, puede ser un importante catalizador. La capacidad de que la educación sirva como impulsor del cambio es profunda.

La formación continua es más que un antídoto contra la obsolescencia y el desencanto; en concreto, puede convertirse en un impulso para el desarrollo personal y para la experiencia profesional. Por supuesto, este resultado representa un beneficio inestimable para la biblioteca como institución y para la profesión en su conjunto. No hay garantía contra los errores ni contra la temida obsolescencia o apatía. Lo que sí se garantiza es que sin ella estos temores perseguirán al profesional.

¹⁸ Darlene E. Weingand, *Reflections of Tomorrow: Lifelong Learning and the Public Library* (Minneapolis: D.E.R.B.Y. Associates, 1980), 196.

DESARROLLO Y ENRIQUECIMIENTO PROFESIONAL

Los conceptos generales implicados en la formación continua, cuando se relacionan con los objetivos y las actividades de la institución, se suelen definir de un modo más específico como desarrollo profesional de la plantilla. Las oportunidades para este desarrollo difieren en aspectos tales como duración, lugar, personal al que van dirigidas y entidad organizadora de las actividades.

Las decisiones que el individuo toma en relación con la formación continua para el propio desarrollo profesional frecuentemente se traducen en la asistencia a actividades organizadas por universidades, empresas privadas, sistemas bibliotecarios o asociaciones profesionales. No obstante, cuando la biblioteca y todos sus empleados buscan la formación continua y los objetivos son la preparación y el enriquecimiento del personal, la situación cambia, pudiendo, además, no existir personas cualificadas dentro de la institución que organicen las actividades relacionadas con el reciclaje. En estos casos, las discusiones se centran en la planificación del programa dentro de la institución y en decidir cuáles serán las diferentes actividades que contribuyan al enriquecimiento del personal.

El empleo como aula de aprendizaje

La principal tarea formativa de cualquier institución es mejorar la calidad de sus productos y servicios¹⁹. Con respecto a las bibliotecas, esta tarea se puede llevar a cabo de varias maneras. Primero, la biblioteca y/o la red bibliotecaria puede subvencionar todo o parte del gasto de un programa de formación continua impartido por una empresa ajena a la propia institución. Este programa puede celebrarse fuera de la propia biblioteca y a él asistirán aquellos individuos que lo consideren oportuno o puede constituir un programa "especial" que se imparte en el propio lugar de trabajo y destinado a la mayoría del personal. La política de gestión es un factor fundamental; algunos directivos sólo financiarán aquella formación continua que tenga una repercusión directa en las funciones presentes; mientras que otros apoyarán todas aquellas actividades educativas que mejoren las perspectivas profesionales futuras de los empleados.

Sin embargo, la realidad es que la educación sigue ocupando un lugar secundario en relación con el servicio²⁰. Siempre se espera que la formación continua repercuta en la mejora del servicio y en época de restricciones económicas el presupuesto destinado al reciclaje se elimina mucho más fácilmente que los fondos destinados a los servicios. Frecuentemente esta decisión es una solución temporal con consecuencias negativas a largo plazo; no obstante, las prioridades de la gestión suelen dejar fuera la formación continua.

¹⁹ Houle, *Continuing Learning in the Professions*, 185.

²⁰ *Ibid.*

Cuando una institución financia un programa de formación para su propia plantilla, normalmente lo concibe como formación en el trabajo y ya lo imparta una empresa ajena al centro o un miembro del personal del mismo centro, en persona, a través de las telecomunicaciones o cualquier otro medio, probablemente su contenido será práctico y específico para el trabajo en cuestión y con poca base teórica. Para que tenga mayor profundidad, el programa de formación en el trabajo debe estar bien planificado y contener ciertos fundamentos teóricos²¹.

Diseño de programas

El diseño de programas de formación en el trabajo sigue el mismo esquema general que el modelo seguido en la planificación: filosofía o misión, análisis de necesidades, metas, objetivos y actuaciones cuantificables y evaluación. Un diseño de calidad no se puede improvisar sobre la marcha. Los especialistas pueden diseñar programas de formación de un modo aparentemente fácil pero las apariencias pueden ser engañosas, por lo que la experiencia se convierte en un factor muy importante. Para el no especialista, este proceso lleva tiempo y debería abordarse por un comité interdisciplinar de la misma forma que el proceso de planificación.

La *filosofía*, o *misión*, es la primera y principal consideración. ¿Por qué debe llevarse a cabo el desarrollo de personal? ¿Por qué es tan importante la formación continua? ¿Qué postura adopta la biblioteca en relación con la formación continua de los empleados? ¿Qué apoyo administrativo puede esperar el empleado de la dirección, específicamente en cuanto a horas libres y subvenciones? Estas cuestiones relacionadas con la organización deben estar bien definidas antes de emprender cualquier otra acción.

Una vez que se han definido unos fundamentos teóricos sólidos, a continuación se deberá elaborar un minucioso *análisis de necesidades* o *de la situación*. Se evaluarán el entorno interno y externo para determinar la capacidad profesional del personal y la eficacia de la biblioteca para hacer frente a las necesidades de la comunidad y saber qué pautas deberían seguirse en este sentido. Una vez identificadas las diferencias existentes entre los niveles de servicio actuales y aquellos que se desean alcanzar (pudiendo ser éstas limitaciones en cuanto a conocimientos, técnicas y actitudes tanto personales como de la institución), a continuación se pueden desarrollar metas y objetivos para intentar reducirlas.

Para determinar las necesidades, se deben recoger datos de diversas fuentes utilizando diferentes mecanismos, como investigaciones extraídas de fuentes secundarias seguido de la recogida de datos primarios. Estos datos primarios, como en el

²¹ Existen muchas obras en la literatura de la educación de adultos que tratan del diseño de programas. Se recomienda que el lector lea las obras de Cyril O. Houle.

caso del proceso de planificación, se pueden recoger a través de cuestionarios, entrevistas y observaciones, junto a los obtenidos por la evaluación del rendimiento. Si se utilizan diversos métodos de recogida de datos, se podrá obtener una información más completa, lo cual ayudará a definir mejor las metas y los objetivos.

La fijación de las metas para cubrir las necesidades antes expuestas puede constituir un reto. Cada meta debería estar relacionada con una o más necesidades, adecuada al usuario final y lo suficientemente amplia para que tenga cierta continuidad en el tiempo. Cada objetivo debe ser cuantificable, con un límite temporal, tener una persona responsable de su realización y acercar la biblioteca a la meta con la que está relacionada. Por ejemplo, si la evaluación de necesidades ha descubierto 1) que las escuelas de la zona incluyen en sus planes de estudios bastante experiencia práctica con ordenadores, 2) que cada vez más familias están adquiriendo ordenadores personales, 3) que la biblioteca no tiene ordenadores y 4) que el personal tiene un nivel bajo de conocimientos informáticos, por tanto una de las metas muy bien podría ser mejorar el conocimiento informático del personal antes de poner en funcionamiento un nuevo servicio.

Entre los objetivos estarían:

- Adquisición de un ordenador para principios de agosto.
- Comenzar un seminario de formación en el trabajo de introducción a la informática para todo el personal para principios de septiembre.
- Ofrecer X horas de prácticas a cada empleado para principios de diciembre.
- Dar a conocer al público que la biblioteca pondrá a su disposición ordenadores a principios de enero.

Todo *plan de actuación*, que también es cuantificable y tiene un límite temporal, está directamente relacionado con los objetivos. El logro de una serie de acciones debería completar un objetivo y contribuir a la implementación del programa.

Volviendo al ejemplo anterior: Para que el seminario al que nos hemos referido anteriormente tenga lugar, deben tomarse decisiones tales como ¿Cuándo y dónde se hará? ¿Quién lo impartirá? ¿Cuál será su contenido? ¿Cómo se seleccionarán los participantes? ¿Cuánto dinero está la biblioteca dispuesta a gastarse en él? ¿Cuántos seminarios habrá? ¿Cuántos participantes tendrá cada uno? Una vez tomadas estas decisiones, se deben determinar los aspectos básicos de su organización y decidir quién se responsabilizará de cada uno de los detalles. Esta fase práctica no debería subestimarse ya que requiere tiempo del personal (y el tiempo es dinero).

Al igual que en el caso de la planificación, la *evaluación* que supervise el proceso y ofrezca un análisis final es una parte integral del diseño del programa. El control es muy importante para comprobar si las actividades se atienen al plan previsto, si se ha omitido algo o si se debe trazar una nueva dirección. El análisis final determina

las claves del éxito y las áreas de deficiencia; datos importantes que se pueden utilizar en el diseño del próximo programa.

Creatividad y mejora de las condiciones laborales

Aunque los programas de formación en el trabajo se utilizan normalmente y constituyen mecanismos eficaces para incentivar al personal, éstos no son los únicos. Con demasiada frecuencia, los responsables de la biblioteca equiparan la formación del personal con una actividad puntual. Sin embargo, hay otras posibilidades más creativas; las opciones sólo están limitadas por la imaginación y éstas deben incluirse en el diseño del programa.

Especialmente en períodos de incertidumbre y restricciones económicas, que afectan tarde o temprano a todas las instituciones, normalmente existen cada vez menos oportunidades de promoción y ascenso para la mayoría del personal. Debido a la inestabilidad económica hay menos movimiento de personal en los puestos de trabajo existente y a menudo se congelan o cancelan nuevos puestos de trabajo, dando como resultado menor posibilidad de ascenso. ¿Qué se puede hacer entonces con estos individuos que de otro modo serían promocionados si las condiciones fueran más favorables? ¿Qué se puede hacer para que haya una motivación y un entusiasmo continuo en la mayoría de los empleados? Las estrategias que se describen a continuación se pueden considerar como mejoras de las condiciones laborales; es decir, experiencias nuevas e interesantes que pueden tener lugar dentro de una organización sin que haya ascenso, añadiendo aliciente tareas rutinarias.

Trabajos compartidos. Dos miembros de la plantilla con actitudes, caracteres y experiencia profesional complementaria pueden fácilmente compartir un mismo puesto de trabajo (si es que ambos desean trabajar a tiempo parcial) o dos puestos de trabajo (si ambos desean seguir trabajando a tiempo completo). La oportunidad de disfrutar de una mayor variedad de responsabilidades y retos y de trabajar en equipo compartiendo ideas y problemas puede ser estimulante y proporcionar un mayor satisfacción en el trabajo. Se requieren personalidades complementarias (aunque no necesariamente similares) para que dos individuos puedan trabajar juntos con un mínimo de roces y un máximo de cooperación.

Intercambio de puestos de trabajo. Con demasiada frecuencia, los bibliotecarios de los servicios técnicos y de los servicios de cara al público no dejan sus rutinas laborales y consecuentemente tienen una impresión distorsionada de cómo funciona el resto de la biblioteca, en especial en grandes bibliotecas. El intercambio temporal de puestos de trabajo entre miembros de la plantilla puede ser beneficioso para el funcionamiento de la biblioteca y puede elevar la moral del personal. Sería muy útil, si cada empleado ocupara, al menos temporalmente, el puesto de un

colega, conociese lo bueno y lo malo de cada trabajo y cómo las operaciones bibliotecarias convergen con el fin de ofrecer unos servicios excelentes.

En otro nivel, se encuentra el intercambio entre bibliotecas bien dentro de la misma localidad o a cierta distancia (incluso internacionalmente). Esto puede constituir una experiencia verdaderamente enriquecedora, ya que es natural pensar que todas las bibliotecas funcionan de la misma manera. La duración del intercambio puede ser tan corta como un día o tan larga como uno o dos años. En cualquier caso, lo que se aprende puede ser una experiencia inestimable y un estímulo en el trabajo.

Proyectos especiales. La inclusión en comités, grupos de trabajo y proyectos de corta duración puede constituir un cambio beneficioso en el trabajo rutinario. Este tipo de actividades especiales pueden constituir un gran reto, desarrollando la imaginación que de otro modo permanecería inactiva. Pero hay que tener cuidado ya que si los informes, recomendaciones y proyectos que se generen no se toman en serio o son ignorados por la dirección, o si no hay un seguimiento convincente, entonces el estado de ánimo del empleado puede ser peor que antes. Por consiguiente, la directiva que sea lo suficientemente progresiva para iniciar este tipo de innovaciones para el desarrollo del personal debería ser lo bastante inteligente como para hacer un seguimiento de este tipo de actividades, aunque esto no siempre es así.

Reorganización. El típico organigrama tiene una estructura jerárquica donde la comunicación fluye hacia abajo con algún movimiento hacia arriba. Un modo de reestructurar el organigrama podría ser la creación de grupos de trabajo que se encargan de las diferentes funciones o actividades; en algunos casos, la responsabilidad del grupo puede rotar para proporcionar experiencia directiva al mayor número de miembros del personal posible. A menudo, este modelo se describe como "orbital" (grupos de actividades dispuestos alrededor de una dirección central, véase la figura 4.2 en el capítulo 4).

Otro modelo se configura en forma de matriz según la actividad a realizar (véase la figura 4.3 en el capítulo 4). Cada actividad tiene un responsable y los otros miembros del personal desempeñan funciones de apoyo. Por ejemplo, el Bibliotecario A puede ser el responsable de la Actividad 1 y a su vez desempeña funciones de apoyo en las Actividades 2, 3 y 4. En ambos modelos, la comunicación es multidireccional.

Este tipo de estructuras descentralizadas en las que se fomenta la participación en la dirección pueden tener un efecto positivo en el personal ya que se siente participe en la toma de decisiones. Este estilo de gestión también puede ser un factor mitigante en aquellas situaciones cuando las posibilidades de promoción sean escasas o cuando se ha contratado a alguien "ajeno" a la institución. El resentimiento en este último caso se puede evitar en gran parte cuando los posibles candidatos de la propia institución se sienten implicados en la toma de decisiones y se permiten

que prosperen las nuevas ideas que aporta el personal contratado "de fuera". Aunque inicialmente la toma de decisiones lleva más tiempo, esto se compensa con los beneficios que se derivan a largo plazo, como son la generación de ideas creativas, el sentido de participación y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Los cambios y el desarrollo del personal

La educación debe preparar a las personas para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos. Las técnicas y el conocimiento que se necesita para ser productivo y sentirse satisfecho están también cambiando; los empleados deben ser capaces de tomar decisiones, solucionar problemas, ser creativo, comunicarse con los demás, pensar críticamente, evaluar, analizar y sintetizar²². Estas destrezas no son específicas de un trabajo concreto; sino que son técnicas de apoyo; es decir, habilidades que proporcionan una base sólida sobre la que desarrollar la formación continua en campos nuevos o poco conocidos. Aunque la explosión de la información y de la tecnología requerirá la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de las diferentes técnicas de apoyo facilitará su adquisición y puesta en práctica.

El desarrollo profesional se inicia como respuesta a las necesidades de cambio interno de la organización; del mismo modo, la formación continua del individuo puede ser el resultado de una concienciación personal de carencias de conocimiento presentes o previsibles, que a su vez está relacionado con cambios actuales o previstos. El cambio es un poderoso catalizador para estimular las necesidades educativas; la formación es la respuesta correspondiente para enfrentarse a estos cambios de un modo eficaz.

Constituye un verdadero reto adaptarse a la rapidez de cambio de la sociedad actual. Esta reto presentará cada vez un mayor desafío a medida que aumentan los cambios y, ciertamente, no hay indicios de que éstos disminuyan. Las organizaciones como las bibliotecas necesitarán renovarse con nuevos servicios que estén en armonía con un entorno que está sometido a continuos cambios. La formación y el enriquecimiento del personal son herramientas importantes en la lucha por mantenerse al día con las nuevas opciones y oportunidades. Se debe estimular al empleado para que planifique su propia formación continua puesto que ésta producirá beneficios para la institución a corto y largo plazo. El interés y el entusiasmo por los objetivos tanto personales como institucionales harán que toda adaptación e innovación sea algo más que una posibilidad; las convertirán en una probabilidad y en un viaje sin retorno y sin remordimientos hacia la era de la información.

²² Marvin J. Cetron, "Getting Ready for the Jobs of the Future", *The Futurist* 17:3 (Junio 1983), 15-22.

A debate

¿Qué tipo de modelo organizativo presenta tu biblioteca?

¿Tiene tu biblioteca una política de personal? Si opera bajo una política municipal, ¿existe una política diferente para la biblioteca que la vincule a la política general? ¿Existen carencias en la política que deberían ser subsanadas?

¿Qué categorías profesionales existen en tu biblioteca? ¿Cuál la actitud hacia el personal de apoyo? ¿Y hacia los voluntarios? ¿Se consideran los voluntarios como "personal no remunerado"?

Analiza la actitud del personal de tu biblioteca. Incluso si piensas que la actitud en general es razonablemente buena, ¿qué se podría hacer para enriquecer y responsabilizar al personal, subirle la moral, y fomentar los sentimientos positivos?

¿Qué se puede hacer para mejorar el procedimiento de contratación?

¿Se hacen evaluaciones anuales del rendimiento? ¿Están ligadas a las metas y a los objetivos personales?

¿Cuáles son los procedimientos disciplinarios? ¿Existe un proceso que incluya un abanico de posibilidades que vaya desde el reciclaje al despido?

¿Cómo se ve la formación continua en tu biblioteca? ¿Existe algún apoyo administrativo como, por ejemplo, permisos laborales, reembolso de gastos de matrículas y/o otros gastos? Se estimula a los empleados a que compartan con otros lo que han aprendido? ¿Está ligada la participación en la formación continua a los aumentos salariales y/o a la promoción?

SUPUESTO PRÁCTICO 5

¡Qué suerte tienen de tener trabajo ... o ...!

El contexto

Germán y Carmen acaban de diplomarse en una prestigiosa escuela de biblioteconomía y documentación en donde estudiaron los cursos básicos tradicionales además de otros cursos específicos sobre material audiovisual, automatización y gestión.

A Germán le entusiasma formar parte de la sociedad de la información y espera algún día dirigir una biblioteca pública más o menos grandes. A Carmen le gusta el trabajo bibliotecario pero no se imagina como directora. Ve la biblioteconomía desde un punto de vista tradicional y aspira a trabajar en un servicio público.

¿Qué sucedería o podría suceder si...?

...en la próxima década ocurriese lo siguiente:

A Germán le interesa cualquier curso de formación continua que se ofrezca en el área de gestión de bibliotecas. A Carmen no.

Carmen trabaja en una biblioteca cuya dirección fomenta encarecidamente la formación continua, facilita la flexibilidad horaria y ofrece incentivos económicos. La biblioteca de Germán es menos generosa.

Ambos bibliotecarios asisten a un seminario sobre la biblioteca pública y la sociedad de la información en donde el profesor les da una visión moderna de los cambios de la sociedad y de los avances tecnológicos.

Una escuela de biblioteconomía y documentación progresista ofrece un curso sin reconocimiento de créditos sobre una variedad de temas: gestión, automatización, servicios para la juventud, conservación, archivos, infraestructura y orientación bibliográfica. Cada curso dura dos días.

A Carmen se le ofrece la oportunidad de presidir un grupo de trabajo dentro de la biblioteca encargado de estudiar un nuevo sistema bibliotecario integrado.

Germán solicita varios puestos de dirección pero siempre se queda en segundo lugar.

Ambos se presentan como candidatos para un cargo en la asociación bibliotecaria regional.

A ambos se les sugiere que vuelvan a la facultad para obtener un título superior.