

Gestión de la biblioteca pública actual: Dirección y liderazgo^{1,2,3}

WEINGAND, DARLENE

La dirección y el liderazgo son dos componentes principales de la gestión de los recursos humanos de una biblioteca. En este artículo se analizan las características de ambos, matizando sus diferencias y similitudes. Asimismo, se destaca la importancia de la motivación de los empleados, la toma de decisiones participativa y la comunicación a nivel institucional para una buena gestión.

PALABRAS CLAVES: Dirección. Liderazgo. Bibliotecas públicas. Motivación. Toma de decisiones. Comunicación.

MANAGING TODAY'S PUBLIC LIBRARY: DIRECTING AND LEADING.

Directing and leading are two major components of human resource management in a library. This article analyses their characteristics, pointing out similarities and differences. Similarly, the importance of motivating employees, a participative decision-making and the communication within the organisation for effective management is emphasised.

KEYWORDS: Directing. Leadership. Public libraries. Motivating. Decisión-making. Communication.

La dirección y el liderazgo son los dos componentes principales de la gestión de recursos humanos que a menudo, e incorrectamente, se consideran sinónimos. Aunque el buen gestor debe conjugar ambas cualidades, es importante reconocer tanto las diferencias como las similitudes entre ellas. Este capítulo estudia su

¹ Traducción del Capítulo 6, "Directing and Leading", 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.

² Traducido por A. LOZANO PALACIOS en colaboración con alumnos de Licenciatura de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.

³ Véase la traducción de los Capítulos 1, 2, 3, 4 y 5 aparecidas en este mismo Boletín, nº 46 (pp. 43-53), nº 49 (pp. 19-41), nº 51 (pp. 27-42), nº 54 (pp.73-97) y nº 55 (pp. 51-76).

interrelación, prestando atención especial a la motivación, la toma de decisiones y la comunicación institucional.

DIRECCIÓN

Se puede definir como la función que permite a los gestores obtener resultados organizando el trabajo del personal, tanto individualmente como en grupos. La dirección se basa en la orientación y coordinación de las habilidades de los empleados con objeto de conseguir los objetivos de la biblioteca.

Puesto que cada biblioteca puede estar organizada de un modo diferente, la dirección debe funcionar en armonía con su estructura organizativa. No obstante e independientemente de la estructura que se elija, necesariamente deben existir varios niveles de gestión:

- *Alta gestión*: Habitualmente incluye al director de la biblioteca, al subdirector, al gerente y a cualquier otro miembro de los cargos superiores del equipo de dirección. Una biblioteca grande puede tener un equipo de dirección que incluya un director de biblioteca filial, un encargado de la biblioteca central, un jefe de los servicios técnicos, etc. En una biblioteca pequeña, el director es la única persona encargada de la gestión.

- *Nivel medio de gestión*: Incluye a los directores de sección, que en las organizaciones más grandes pueden ser los jefes de departamento y de las filiales. Las bibliotecas más pequeñas tendrán menos sucursales (si es que tienen alguna) y las personas que integran el nivel medio de gestión son las encargadas de los servicios técnicos y públicos.

- *Supervisores*: Dirigen las actividades de todos aquellos que no desempeñan funciones de dirección. En las bibliotecas grandes, el supervisor puede tener a su cargo a un gran número de personas, mientras que en las organizaciones más pequeñas puede haber sólo uno o varios empleados a supervisar. Al estar más cerca de los empleados, ejercen una mayor influencia en su rendimiento y satisfacción laboral (y en última instancia en su moral).

Cada uno de estos niveles de gestión tiene responsabilidades concretas en el conjunto de la administración de la biblioteca. Los cargos que forman el equipo de alta gestión se ocupan fundamentalmente de la política de toda la organización y de trazar las directrices para el futuro. El estilo de gestión creado a este nivel frecuentemente trasciende al resto de la institución y marca las pautas de actuación de los otros niveles de dirección. El nivel medio de gestión persigue dos objetivos relacionados entre sí: controlar las actividades de las áreas bajo su responsabilidad y servir de enlace entre la alta gestión y los supervisores. Los supervisores, como nexos de unión con la mayoría de los empleados, a menudo simbolizan la gestión más práctica y cotidiana.

Aunque las tareas de dirección varían en cada uno de estos niveles, existen unos principios básicos y todo gestor, independientemente de su nivel, debería conocer las estrategias de una buena dirección para crear un entorno productivo y favorable.

Teoría X y Teoría Y

En el campo de la gestión, se ha escrito mucho sobre las dos teorías desarrolladas por Douglas McGregor en los años 50: la Teoría X y la Teoría Y. Éstas reflejan los dos extremos de una escala que representa la naturaleza humana⁴. La Teoría X se basa en los siguientes supuestos:

Una característica del ser humano es su rechazo al trabajo, que evitará siempre que puede.

El hombre medio es pasivo, prefiere ser dirigido y evita toda responsabilidad; tiene relativamente poca ambición y prefiere ante todo la seguridad.

Como a los hombres les disgusta trabajar, se necesita controlarlos con castigos, coacciones y amenazas para que trabajen adecuadamente.

Obviamente, esta teoría presenta una visión extremadamente pesimista y se sitúa en el extremo negativo y más conservador de la escala. No obstante, hay gestores que ven a sus empleados bajo la perspectiva de la Teoría X y prefieren llevar a cabo su gestión de un modo jerárquico y estrictamente controlado. Aunque este autoritarismo se puede ejercer en mayor o menor grado, es importante reconocer su existencia y su posible influencia en el clima de la organización.

La Teoría Y ejemplifica el otro extremo de la escala y representa las actitudes de una mano de obra dinámica, partiendo de los siguientes supuestos:

El trabajo, entendido como esfuerzo mental y físico, es intrínseco al ser humano.

En lugar de necesitar un control externo, amenazas y castigos, el trabajador se controla y se autodirige, identificándose y comprometiéndose con los objetivos de la organización.

Este compromiso va unido a gratificaciones según el rendimiento, siendo las más significativas las de tipo personal, como la realización y la satisfacción del individuo.

El trabajador busca responsabilidades y es capaz de un mayor esfuerzo intelectual que el que generalmente realiza.

La imaginación, el ingenio y la creatividad son cualidades comunes a la población en general.

4. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), Capítulos 3 y 4.

La Teoría Y representa el extremo positivo y supone que la naturaleza humana es dinámica, creativa y muy capaz de desarrollarse y de asumir cada vez más responsabilidades. Para conseguir esto es necesario que el entorno de la organización sea favorable y positivo más que coercitivo y participativo más que autoritario. Aquellos gestores que suscriben la Teoría Y están continuamente buscando formas de desarrollar y mantener este clima positivo.

Aunque se trata de teorías, éstas ayudan al gestor a reflexionar sobre sus propios planteamientos en torno a los empleados y son corroboradas por las doctrinas imperantes en la educación de adultos, en especial en la obra de Malcom S. Knowles y su teoría de la andragogía⁵, que sostiene que los adultos aprenden resolviendo problemas, por propia iniciativa y utilizando para ello la experiencia adquirida.

Por lo tanto, la función de dirección no es una tarea fácil y está profundamente influenciada por actitudes y filosofías personales, no sólo de los directivos sino también de los empleados. De hecho, habrá veces en las que será apropiado adoptar una u otra postura de la escala. No obstante, en la actualidad dominan los planteamientos de la Teoría Y, ya que el empleado busca trabajar en un ambiente que estimule su crecimiento y desarrollo profesional. El concepto de dirección ha ido cambiando de un control absoluto a una situación más participativa. Si el deseo del equipo de dirección es crear un entorno basado en la Teoría Y, deben seleccionar y/o desarrollar el nivel de gestión media y los supervisores que tendrían que llevar a cabo esta política.

LIDERAZGO

La gestión no tiene por qué ir acompañada del liderazgo. Además, el director puede ser un líder o puede perderse en cuestiones administrativas. En otras palabras, no hay ninguna garantía de que un gestor sea también un buen líder o que un buen líder tenga necesariamente capacidades de gestión. Si estuviésemos hablando de una biblioteca utópica, todos los directores serían también líderes, pero, en realidad, esto no tiene por qué ser así.

Fases del liderazgo

A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo ha pasado por tres fases distintas:

Características: En este período se intentó determinar cuáles eran las características que un líder debería reunir para actuar de un modo eficaz en cualquier situa-

5. Malcom S. Knowles, *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, ed. rev. (Chicago: Association Press/Follett, 1980).

ción. Con el paso del tiempo, la falta de pruebas evidentes llevó a los investigadores a abandonar esta línea de investigación.

Comportamiento: Las investigaciones realizadas desde finales de los 40 a principios de los 60 mostraron que los buenos líderes son aquellos que gozan de una gran consideración y que trabajan en una organización con una estructura jerárquica fuerte. Posteriormente, otros estudios llegaron a la conclusión de que las combinaciones de consideración y estructura en diferentes proporciones resultaban ser más efectivas. Por lo tanto, se consideró que no había un estilo de liderazgo universalmente válido y las investigaciones tomaron nuevos rumbos.

Situación: Las investigaciones actuales se centran principalmente en el estudio de la situación, analizando las interrelaciones entre líderes y subordinados teniendo en cuenta las circunstancias en las que se encuentran. Los estilos de liderazgo pueden oscilar desde la toma unilateral de decisiones hasta la toma consensuada de decisiones por un grupo⁶.

Serán muchos los factores que influyan en la situación, incluidas las presiones que impone el tiempo y las diferentes personalidades, y, por lo tanto, es normal que el director oscile entre una postura más impositiva y otra más participativa, dependiendo del contexto. No obstante, por encima de la situación, está el estilo personal del líder y las estrategias de gestión que considere convenientes. La combinación de situación y estilo personal forman lo que se denomina "estilo de liderazgo".

Características del líder

Otro modelo actual de concebir el liderazgo propone una lista de cuatro características de las que derivan ocho funciones⁷. Estas características son las siguientes:

- Una visión clara de lo que la organización podría llegar a ser.
- La habilidad para comunicar esta visión a los demás.
- La habilidad para motivar a otros a trabajar para conseguir este fin.
- La habilidad para "manipular" el sistema de modo que se obtengan resultados.

Tomando como base estas cuatro características, se pueden deducir las siguientes funciones:

Crear la visión: Desarrollar una idea clara de lo que ha de ser el grupo y transmitir esta visión a los demás.

6. Charles A. Schriesheim, James M. Tolliver, y Orlando C. Behling, "Leadership Theory: Some Implications for Managers", en Rosie L. Albritton y Thomas W. Shaughnessy, *Developing Leadership Skills: A Source Book for Librarians* (Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1990), 10-11.

7. William D. Hitt, *The Leader-Manager* (Columbus, OH: Battelle, 1988), 11-12

Desarrollar el equipo: Reunir a un conjunto de personas altamente cualificadas que tendrán la responsabilidad de alcanzar los objetivos del grupo.

Clarificar los valores: Identificar los puntos claves de la institución y darlos a conocer con palabras y acciones.

Posicionamiento: Desarrollar una estrategia eficaz para conducir al grupo hacia esa meta.

Comunicación: Lograr un entendimiento común con los demás utilizando eficazmente cualquier modo de comunicación.

Participación: Motivar a los demás haciéndoles partícipes en la toma de decisiones, aumentando su propia estima.

Formación: Ayudar a los demás a desarrollar las habilidades necesarias para mejorar profesionalmente.

Evaluación: Identificar los factores críticos de éxito del grupo y medir el progreso de acuerdo con estos factores.

Cada una de estas facetas debe verse como una escala de posibilidades y todo buen gestor que aspire a convertirse en líder necesita darse cuenta de que su actuación variará de un día para otro en función de estos criterios. En otras palabras, en una escala del 1 al 10, un gestor puede alcanzar un día determinado un "6" en las funciones de "clarificación" y "posicionamiento" y sólo un "3" en "comunicación" y "formación" y, sin embargo, llegar a un "9" en "comunicación" al día siguiente. Las cualidades del líder varían en función de la seguridad en sí mismo y de su autoestima, por lo que la flexibilidad de actuación y la dimensión humana son características inherentes del liderazgo.

Eficacia y competencia

La eficacia no forma parte del estilo de liderazgo; cada director tiene su propio estilo, pero no todo director es un líder. Warren Bennis, en sus investigaciones sobre las habilidades del líder, define las cuatro áreas siguientes de competencia:

Atención: la habilidad de atraer a los demás, de dar una sensación de compromiso y de hacer que los demás compartan su visión.

Actuación: la habilidad, no sólo de hacer que los demás compartan su visión, sino de que contribuyan en su desarrollo y consecución.

Credibilidad: la habilidad para proyectar fiabilidad, constancia y dedicación.

Conocimiento de uno mismo: la habilidad de conocer las capacidades de uno mismo y usarlas de forma eficaz, de aprender de los errores no viéndolos como fracasos sino como partes de una nueva etapa, de ver la preocupación

como un obstáculo para pensar claramente y de aceptar la posibilidad de equivocarse⁸.

Estas competencias llevan al aumento de la motivación del personal, fomentando la participación y la creatividad. Cuando existe un verdadero líder en una biblioteca, se pueden observar los siguientes resultados:

- La gente se siente importante y cree que puede influir en el éxito de la organización.
- La profesionalidad es importante y los errores no son negativos, ya que suponen una oportunidad para hacerlo mejor en el futuro.
- La gente forma parte de una comunidad y siente que pertenece a un equipo.

El trabajo es excitante, estimulante, entretenido y constituye un desafío. El personal se siente motivado y no desanimado para conseguir los objetivos⁹.

Este sentido de participación deriva de las premisas que la Teoría Y postula sobre las personas; es decir, la creencia de que la dedicación y el amor al trabajo forman parte de la condición humana, siempre que haya un líder que estimule su desarrollo. La clave de la filosofía de la gestión es facilitar y no controlar si queremos obtener como resultado un servicio de calidad. La motivación del empleado es interna y no es necesario estimularla por medio de recompensas externas.

MOTIVACIÓN

En la teoría de la motivación, ésta se define como una técnica o concepto que influye en la actuación de un individuo integrando sus objetivos personales con los de la organización en un entorno que ofrezca un fin común para ambos. No obstante, debemos reconocer que el entorno de cada individuo va más allá del lugar de trabajo, abarcando su vida personal, familia y amigos, la sociedad y otros factores externos¹⁰.

Todo empleado es un ser humano tridimensional, con innumerables facetas. Además, los modelos del desarrollo humano discutidos en el capítulo 3 afectan profundamente a la motivación de un individuo durante las diferentes etapas de su vida y, por lo tanto, es necesario tenerlos en cuenta.

⁸ Warren Bennis, "The 4 Competencies of Leadership", en Albritton y Shaughnessy, *Developing Leadership Skills*, 21-27. (Reimpreso de *Training and Development Journal*, August 1984).

⁹ *Ibid.*, 27.

¹⁰ Dana C. Rooks, *Motivating Today's Library Staff: A Management Guide* (Phoenix: Oryx Press, 1988), 1-2.

Debido a esta diversidad de influencias, la motivación no puede considerarse como un proceso lineal, aunque así se considera a menudo y han surgido varios mitos sobre la motivación de los empleados. Entre ellos se encuentran los siguientes:

Un empleado desmotivado no rinde tanto como un empleado que sí lo esté. Este mito no tiene en cuenta ni el conocimiento ni la experiencia del individuo, es decir, un empleado desmotivado puede ser un gran experto y tener un nivel aceptable de productividad, mientras que un empleado motivado sin las habilidades adecuadas (y, por lo tanto, con necesidades de formación) puede que no sea productivo. De ahí que se necesite una mezcla de motivación y habilidad para desempeñar el trabajo.

La motivación del personal es sólo responsabilidad de la dirección. De hecho, la dirección tiene la obligación de crear un entorno que ofrezca oportunidades de motivación y desarrollo; mientras que el empleado, a su vez, tiene la responsabilidad de sacar partido de este entorno. (Como se discutió en el capítulo 3, en última instancia, el individuo actúa por motu proprio).

Todos los empleados pueden ser motivados. Como ya se ha dicho anteriormente, todo empleado se ve influido por numerosos factores y en momentos concretos de su vida la motivación puede no ser posible o estar limitada.

Hay empleados "perezosos". (Este mito está basado en la visión que la Teoría X tiene de las personas). Es posible que estos empleados puedan estar pasando por una etapa de desmotivación en su vida, que el trabajo no sea el más adecuado para ellos o que estén desanimados¹¹.

Aparte de estas ideas erróneas, existen dos tipos de motivación: externa e interna. Las recompensas externas se vieron en el capítulo anterior y en este mismo capítulo hemos hablado de la función del líder como promotor de los deseos internos de los individuos de autorrealizarse en el trabajo. Existen dos teorías relacionadas con la motivación interna y externa que han ganado credibilidad con el tiempo.

La jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow

La jerarquía de Maslow se basa en la teoría de que la automotivación es parte esencial para el desarrollo de las necesidades humanas¹². Esta teoría no rechaza el efecto de las recompensas externas, ya que obviamente varios de los niveles de la jerarquía pueden verse influidos externamente. Como ya se discutió brevemente en el capítulo 5, los niveles propuestos por Maslow (véase fig. 5.1 en la página 78)

¹¹ Ibid., 2-4.

¹² Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper, 1954).

entran dentro de dos categorías: de nivel inferior y de nivel superior. Los dos niveles inferiores (físico/primario y protección/supervivencia) son esenciales para la vida humana y deben satisfacerse en cierto grado antes pensar en las necesidades de nivel superior. Las necesidades físicas y de protección son tan imperiosas que cuando el ser humano se ve amenazado, toda su atención se centra en solventar la situación.

Una vez estabilizados estos niveles básicos, podemos empezar a pensar en las necesidades de nivel superior, como pueden ser las sociales y de pertenencia, las de autoestima y las relacionadas con la autorrealización. El ser humano es fundamentalmente social y busca la satisfacción de estas necesidades interpersonales. De nuevo, recordando la naturaleza tridimensional del individuo, queda relativamente claro que para conseguir el desarrollo total de la personalidad no sólo es importante la salud física sino también el estímulo intelectual.

Una vez conseguido este desarrollo de la personalidad, es posible conseguir la autorrealización plena, que ocupa la cúspide del triángulo de Maslow probablemente porque puede lograrse temporalmente, pero es difícil mantenerla indefinidamente. La autorrealización es una necesidad imprescindible para que cada uno alcance su propio potencial, usándolo de tal modo que el individuo pueda dar lo mejor de sí mismo.

El enfoque de Maslow se centra en el empleado, mientras que la siguiente teoría se basa en el entorno laboral.

Los factores de satisfacción en el trabajo según Herzberg

Como también se presentó en el Capítulo 5, Frederick Herzberg, en sus investigaciones sobre la motivación¹³, planteó dos preguntas:

Piense en un incidente que le ocurriese relacionado con el trabajo que le hizo sentirse mal y dígame por qué.

Piense en un incidente que le ocurriese relacionado con el trabajo que le hizo sentirse bien y dígame por qué.

De los resultados de esta investigación se obtuvieron dos listas. Los cinco factores negativos más comunes fueron la política de la organización y la dirección, la supervisión, las relaciones con el supervisor, las condiciones del trabajo y el salario; mientras que los cinco factores positivos fueron los logros personales, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción.

¹³ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2ª ed. (New York: John Wiley, 1959).

En la primera lista, observamos que la ausencia del reconocimiento del individuo y de buenas relaciones produce los factores negativos, aunque ninguno de estos factores es intrínsecamente negativo y, además, son externos y, por lo tanto, fácilmente controlables por la dirección.

Por el contrario, la segunda lista contiene factores internos que reflejan la respuesta individual al entorno laboral y que un buen gestor puede fomentar creando un clima positivo que ofrezca oportunidades de desarrollo personal.

El director de la biblioteca, para motivar a sus empleados, debe crear un entorno de trabajo en el que cada individuo perciba y tenga la oportunidad de superarse y lograr los más altos niveles de rendimiento sin sentirse atrapado por la burocracia. El objetivo es la satisfacción interna, aunque unas recompensas externas bien concebidas y adecuadas a las circunstancias de cada individuo pueden contribuir a conseguirla con éxito. Por ello, es de gran importancia saber cuándo y cómo aplicar una estrategias de motivación adecuadas.

TOMA DE DECISIONES

Como dijo Peter Drucker: "Una decisión es un juicio, una elección entre alternativas. No suele tratarse de una elección entre lo correcto y lo incorrecto. En el mejor de los casos, consiste en una elección entre lo "casi correcto" y lo "probablemente erróneo", aunque mucho más a menudo es una elección entre dos líneas de acción, ninguna de las cuales es probablemente más correcta que la otra"¹⁴. Esta afirmación destaca la carga emocional que con demasiada frecuencia acompaña a la toma de decisiones, carga que dificulta la claridad mental por el temor a "cometer un error" o a "tomar la decisión equivocada". Este miedo puede hacer que el director sea incapaz de decidir, algo que, en sí mismo, ya es una decisión (la de no actuar).

Lo más adecuado sería considerar la decisión y sus consecuencias como algo a tener en cuenta en la próxima decisión que se tome, ni más ni menos. Si se elimina la carga emocional, el director se verá libre para explorar a fondo las diferentes alternativas sin temor a equivocarse. Desgraciadamente, la cultura occidental ha perpetuado el sentimiento de miedo y culpa que acompaña a la toma de decisiones. Esta tendencia debe evitarse si queremos conseguir la máxima efectividad.

El proceso de la toma de decisiones implica una serie de pasos a seguir: definición del problema, análisis del mismo, establecimiento del criterio por el que será evaluado, identificación de las soluciones alternativas, selección de la «más adecuada», implementación y, finalmente, evaluación de los resultados. Este proceso tiene

¹⁴ Peter Drucker, *The Effective Executive* (New York: Harper & Row, 1966), 143.

tres fases: 1) análisis, identificación del problema y búsqueda de información sobre el mismo; 2) diseño, determinación de las posibles estrategias analizándolas como soluciones potenciales; y 3) selección, elección e implementación de una línea de actuación¹⁵. Ésta es una formalización de lo que para muchos es un proceso intuitivo. No obstante, aun perteneciendo al plano subjetivo, estos pasos básicos suelen estar presentes.

Toma participativa de decisiones

Cuando los grupos participan en la toma de decisiones, los pasos básicos a seguir son los mismos, aunque el proceso cambia significativamente debido a la dinámica del grupo. Hay a la vez ventajas e inconvenientes en la gestión participativa, pero los pros prevalecen sobre los contras. Una desventaja es que este proceso es lento, ya que todos deben tener la oportunidad de expresar su opinión. Sin embargo, la propiedad colectiva del resultado final que resulta gracias a la participación de todos es tan importante que a corto plazo el tiempo invertido merece la pena y a largo plazo esta inversión se recupera debido al compromiso del grupo.

Cuando existe participación, la claridad del proceso es esencial. El grupo tiene derecho a saber cuál de estos modelos se seguirá:

- El grupo discute opciones y las comunica al director, quien toma la decisión.
- El director consulta a cada miembro del grupo y es él quien toma la decisión.
- El grupo discute las opciones y hace recomendaciones al director, quien toma la decisión.
- El grupo se encarga de examinar las alternativas y de tomar la decisión.

El proceso de toma de decisiones, al igual que el liderazgo, está estrechamente ligado a cada situación. Hay al menos tres clases de factores que influyen en el proceso que se sigue para tomar una decisión:

- La calidad y la lógica de la decisión.
- La aceptación o el compromiso por parte de los subordinados de llevar a cabo la decisión de un modo eficaz.
- El tiempo empleado para tomar una decisión¹⁶.

¹⁵ Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, 2ª ed. (New York: Harper & Row, 1966), 39.

¹⁶ Victor H. Vroom, «Decision Making and the Leadership Process», en Bervly P. Lynch, ed., *Management Strategies for Libraries* (New York: Neal-Schuman, 1985), 506.

En otras palabras, si una decisión tiene grandes repercusiones, si la aceptación por parte del grupo es la clave del éxito y si se dispone de suficiente tiempo, entonces se recomienda la toma de decisiones en grupo. En otras situaciones en las que intervengan otros factores, como la escasez de tiempo, puede ser más indicado una toma de decisiones más tradicional.

El proceso de gestión participativa en el que se comparte la toma de decisiones eleva la moral, valora el trabajo en equipo, mantiene a los individuos activos y proporciona un foro para la discusión de ideas y opiniones¹⁷. Es parte del intento general de delegar responsabilidad en los empleados y crear un entorno donde se estimule y potencie el crecimiento y la creatividad individual. Sin embargo, debería reconocerse que el proceso depende del modelo de comunicación que exista en la organización, facilitando esta comunicación mejorará en gran medida la toma de decisiones.

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La comunicación dentro de una institución normalmente fluye de arriba hacia abajo debido a que las organizaciones tradicionalmente se han regido de un modo jerárquico. Ya en el capítulo 4 se presentaron otros tipos de organigramas y necesariamente el modelo de comunicación se adaptará a éstos. No obstante, independientemente del sistema de gestión elegido por la biblioteca, el flujo de la información dependerá en gran medida de las capacidades de comunicación de los individuos.

¿Cuáles son estas habilidades? Son varias e incluyen lo siguiente:

- Comportamiento no verbal
- Saber escuchar
- Dialogar: con uno y con varios
- Escribir

Individualmente o en combinación, estas habilidades intervienen en la estructura institucional. La dirección y el liderazgo deben transmitirse y estas habilidades determinarán que la comunicación tenga lugar o se pierda.

Comportamiento no verbal

Los investigadores han distinguido varias dimensiones del comportamiento no verbal:

¹⁷ Stuart y Moran, *Library Management*, 48.

Quinésica, el modo en que movemos el cuerpo, la cabeza, los brazos, las piernas, etc.

Proxémica, el modo en que usamos el espacio interpersonal, la distancia que mantenemos con otra persona.

Paralingüística, cómo decimos algo: el tono, la velocidad, el ritmo, el volumen.

Cronémica, el tiempo que tardamos en responder en una conversación¹⁸.

Cada una de estas dimensiones puede aportar algo más a la información que se transmite. No es poco común que una conversación se presente un mensaje mientras que con los gestos se transmita algo completamente diferente. Hay veces en las que la institución intenta transmitir información que resulta confusa debido a que se presentan varios mensajes a la vez. En una conversación entre dos individuos o varios, la comunicación verbal es algo que puede ser muy significativo y esto hay que tenerlo en cuenta.

Existen diferencias culturales arraigadas en nuestra herencia étnica que pueden ser totalmente ajenas a los miembros de otras culturas; y por lo tanto no son siempre percibidas o, si se perciben, no se comprenden con exactitud. En consecuencia, es imprescindible prestar una especial atención a la comunicación cuando exista diversidad cultural en una institución.

Técnicas de atención. Aparte de la comunicación no verbal existe una estrategia básica de comunicación que consiste en atender al mensaje de otra persona, lo que demuestra que uno está escuchando activamente. Existen técnicas que se pueden practicar para atender a los mensajes más eficazmente:

Contacto visual. Mirar a una persona durante la transmisión de un mensaje indica el interés y el deseo de comunicarse. Es difícil decidir cuánto tiempo mantener la mirada, ya que puede plantear dificultades tanto si ésta es demasiado larga como si es demasiado corta. Si la mirada tanto del emisor como del receptor del mensaje persiste durante mucho tiempo puede interpretarse como una agresión o un intento de dominar. Por el contrario, si la duración es demasiado breve puede percibirse como una evasiva o falta de confianza. Esto no sólo parece complicado, sino que lo es y la práctica es la única forma que tenemos para determinar qué es más eficaz.

Además, en relación con este tema debemos volver a hacer hincapié en el comentario anterior sobre las diferencias culturales. Existen convenciones culturales que determinan la duración del contacto visual o incluso si éste es apropiado. El

¹⁸ Catherine Sheldrick Ross y Patricia Dewdney, *Communicating Professionally: A How-to-Do-It Manual for librarians* (New York: Neal-Schuman, 1989), 23.

contacto visual está estrechamente vinculado al concepto de respeto y cualquier falta de contacto no debería malinterpretarse como una ausencia de interés.

La inclinación de la cabeza y la sonrisa. Estas respuestas no verbales indican que se está escuchando atentamente, lo que anima a la otra persona a continuar con su mensaje. Este comportamiento no garantiza que se esté de acuerdo con el contenido del mensaje, pero confirma la interacción. Por el contrario, un rostro pasivo o el movimiento constante del cuerpo sugieren aburrimiento, desinterés e incluso hostilidad.

Postura corporal. El cambio de postura es sólo uno de los indicadores del desinterés. Otros movimientos (o falta de ellos), como los brazos cruzados o la inmovilidad pueden transmitir lo mismo. No obstante, una ligera inclinación hacia el que habla demuestra una sensación de expectación e interés.

La voz. Incluida anteriormente dentro del paralenguaje, las cualidades de la voz se pueden expresar en términos de fuerte o suave, tono alto o bajo, velocidad del discurso rápida o lenta, ritmo, énfasis y fluidez. Se puede conseguir variedad cambiando el tono y la inflexión, el ritmo y el volumen e insertando pausas en los lugares adecuados. (Hay personas que temen hacer pausas por temor a ser interrumpidos, aunque éstas pueden utilizarse como signos de puntuación de una manera muy eficaz.) La calidad de la voz y la resonancia está determinada por la formación de los sonidos vocálicos y el uso de la faringe, la boca y la nariz. La calidad del tono se controla mediante las vocales y la tensión o relajación de la mandíbula y de la parte superior de la garganta modulan en gran medida estos sonidos. Los educadores de voz generalmente se centran en estos aspectos y los resultados pueden ser sorprendentes. La articulación a través del uso preciso de las consonantes necesita del movimiento consciente de los labios, la lengua y el paladar; una adecuada pronunciación confiere autoridad y presencia a la voz. La proyección de la voz depende de la respiración y de la relajación de la garganta. Si se combina una adecuada respiración, resonancia, prolongación de los sonidos vocálicos y una articulación clara se puede conseguir una proyección adecuada¹⁹.

La formación continua en el trabajo puede ser muy útil en la enseñanza de los empleados sobre los diferentes tipos y estilos de comunicación no verbal e intercultural, además de enseñarles el uso controlado y eficaz de la voz. Especialmente en bibliotecas, donde el contacto con el público es el modo de trabajo y además existe la relación interna de la propia institución, es muy importante que todo el personal sea consciente de cómo comunicarse explícita e implícitamente. Con demasiada frecuencia las capacidades de comunicación se dan por supuestas. No obstante, al igual que otras capacidades físicas se mejoran con la práctica y la dedicación, las comunicativas también deben desarrollarse de un modo consciente y cuidadoso.

¹⁹ Ibid., 24-30.

Saber escuchar

Una habilidad de comunicación que está estrechamente ligada a las habilidades no verbales es la de saber escuchar. Para descubrir lo que alguien (supervisor, compañero o usuario) está intentando decir, para comprender otro punto de vista o para recibir información, se debe empezar por escuchar atentamente. Escuchar, como cualquier otra habilidad comunicativa, debe practicarse deliberadamente, si se quiere mejorar²⁰. A continuación se enumeran una serie de consejos prácticos para ayudar a desarrollar esta habilidad.

Barreras para la atención. Cuando la gente «escucha», a menudo lo que están haciendo se podría definir de un modo más apropiado como «oír». En otras palabras, alguien emite sonidos y otra persona los recibe. La asimilación del contenido variará considerablemente de una persona a otra y dependerá de una serie de barreras tales como:

- Percibir selectivamente escuchando sólo aquellos mensajes que se ajustan a nuestro punto de vista y forma de pensar.
- Hacer suposiciones sobre lo que otros están diciendo realmente.
- Opinar antes de que el interlocutor haya terminado de exponer el problema sin que éste lo haya solicitado.
- Hacer juicios críticos y distanciarse del punto de vista de la otra persona.
- Estar a la defensiva y discutir, especialmente si uno se ve amenazado por el criterio de la otra persona.
- Centrarse en lo que uno va a decir a continuación.

Comportamiento positivo. Para mejorar la capacidad de escuchar, existen ciertos comportamientos que nos pueden ayudar:

- No interrumpir, dejando al emisor que termine lo que quiere decir. Recuerde que la interrupción es una estrategia para demostrar poder.
- No monopolizar la conversación e intentar mantenerse en silencio.
- Esperar una respuesta y no aprovechar las pausas para intervenir.
- No centrarse en la respuesta que vamos a dar mientras el otro habla ya que esto evitaría una correcta recepción del mensaje.
- No cambiar de tema ya que esto disminuye el valor de lo que el interlocutor está diciendo y es otro mecanismo de poder.

²⁰ Ibid., 32-35.

- Escuchar el mensaje en su totalidad ya que además del contenido cognitivo del mensaje están los sentimientos de quien habla. Observe los aspectos no verbales y escuche lo que no se dice.
- Utilice el contacto visual (véase más arriba).
- Use el asentimiento, la sonrisa, diga «ah, ah~ah, ah», que sirven como estímulos de la conversación.
- Compruebe que se ha entendido lo que se ha dicho parafraseando y pidiendo aclaraciones, si es necesario.
- Preguntar para obtener mayor información, como, por ejemplo, «¿Puede darme un ejemplo?» o «¿Qué opina usted?».

Como se ha sugerido anteriormente, estos comportamientos se pueden practicar y pueden ser temas interesantes para la formación continua en el trabajo.

Hablar: entre dos o más personas

El acto de hablar implica habilidades específicas además de utilizar una voz convincente y agradable. Estas habilidades también pueden aprenderse y para ello se podrían seguir los siguientes consejos:

- Reconocer lo que se ha dicho repitiendo el contenido.
- Utilizar asentimientos breves como «Pues sí», «Ya lo creo», etcétera.
- Hacer pausas para enfatizar lo que se acaba de decir. Como en el caso del contacto visual, se necesita practicar la duración de las pausas y determinar la duración ideal de las mismas.
- Hacer preguntas abiertas para animar a otros a que respondan con más información, como, por ejemplo, «¿Qué necesitas?», «¿Qué piensas que se debería hacer?».
- Evitar juicios previos de lo que la otra persona quiere decir o intenta expresar.
- Usar preguntas neutras que suelen estar más estructuradas que las preguntas abiertas y pregunte específicamente sobre situaciones, lagunas o si se necesita ayuda. Aquí se incluirían ejemplos como: «¿Qué problemas estás teniendo en esta situación?», «¿Te ayudaría esto?», «¿Qué es lo que no entiendes?».
- Repetir el contenido para demostrar que se ha estado escuchando. A esta actividad normalmente se la denomina parafrasear.
- Reflejar cómo se siente el que habla sobre un asunto como, por ejemplo, «Parece como si no estuvieras de acuerdo».

- Zanzar un tema con discreción para retomar el asunto del que se estaba hablando cuando se está divagando.
- Dar directrices e indicaciones de forma eficaz; esto incluye el uso correcto del lenguaje corporal, hablar claro y con un lenguaje específico, hacer preguntas para asegurarse de que el mensaje se ha entendido, observar que la otra persona lo entiende y puede llevar a cabo las indicaciones.
- Contar a la gente lo que uno está haciendo y por qué con objeto de evitar confusiones innecesarias
- Discutir cuando sea necesario. Es una habilidad difícil de aprender para mucha gente, pero es un recurso necesario. Hay cuatro pasos básicos: describir la situación (sin culpar a nadie), expresar opiniones (especificando cómo se siente uno y por qué) especificar cambios e indicar las consecuencias (tanto buenas como malas). Ésta es una estrategia positiva para tratar una situación conflictiva y evitar la actitud negativa de no decir nada hasta que uno explota o ataca el carácter de la otra persona.
- Elogiar en público y sancionar en privado. Es importante ser específico, dar ejemplos, sugerir mejoras, limitar el número de sugerencias, indicar más que prescribir y considerar las necesidades del receptor.
- Ofrecer opiniones y sugerencias, dándolas cuando se nos solicite; y si no se solicitan, averiguar si serían bien recibidas²¹.

Estos consejos afectan al contenido de la conversación y, junto a una modulación apropiada de la voz, pueden mejorar en gran medida el proceso de comunicación.

Escribir

En cierto modo, consiste en poner la palabra en papel. No obstante, a veces la escritura es mucho más formal y estilizada que el habla y el estilo que se escoja dependerá en gran medida del público al que va dirigido. Como en cualquier proceso de comunicación hay que tener en cuenta el conocimiento y la experiencia previas del receptor (en este caso, el lector), su relación (si la hay) con el autor y su nivel de lectura real. También deben considerarse otros aspectos del estilo como el tono y la complejidad del texto.

En términos generales, la concisión y la simplicidad son atributos deseables en cualquier tipo de texto. Los elementos básicos de toda buena redacción son el uso correcto de la gramática y la construcción de frases y párrafos de una manera lógi-

²¹ Ibid., 36-59.

ca. En la escritura formal, el uso de gráficos como cuadros, tablas y fotografías puede «animar» la prosa y hacerla más accesible al lector. La presentación de la página y el uso adecuado de los espacios en blanco puede ayudar al ojo del lector además de hacer más claro el mensaje del escritor.

Los ordenadores han ayudado significativamente a la gestión de los documentos impresos, una tarea que anteriormente era ardua y que necesitaba bastante dedicación de personal. La aparición de las redes de área local y del correo electrónico ha facilitado grandemente el proceso de comunicación escrita y, aunque exactamente no ha ahorrado papel, ha permitido a los miembros de la plantilla comunicarse entre sí y con otros colegas del país y del resto del mundo.

La comunicación dentro de la institución es el nexo que permite que otros aspectos de la dirección funcionen sin problemas. Cuando va bien, las demás facetas de la gestión mejoran; o, por el contrario, cuando falla, las otras dimensiones de la dirección también fracasan.

La dirección y el liderazgo, junto a la motivación y a una toma de decisiones correcta, marcan el curso por el que la biblioteca pasa de las tareas cotidianas de hoy a los planes y sueños del mañana. No se puede dejar de recalcar la importancia <de una buena dirección y de un buen liderazgo, ya que esto podría significar la diferencia entre la simple supervivencia y un futuro dinámico para la biblioteca pública.

A debate

Teoría X y Teoría Y, ¿Cuál de estas teorías parece más realista? ¿Para tu gusto sería mejor una combinación de ambas teorías? ¿Qué efecto tendría una determinada situación?

¿Qué es el liderazgo?

¿Qué factores hacen que te sientas satisfecho o insatisfecho en tu trabajo?

¿Qué efecto puede tener la toma participativa de decisiones en la motivación de los empleados?

¿Qué importancia tiene el lenguaje no verbal para una comunicación eficaz? ¿Puedes pensar en una situación en la que el lenguaje verbal y el no verbal transmitieran mensajes diferentes?

¿Cuáles son tus dos mayores dificultades para atender adecuadamente? ¿Qué comportamiento puedes adoptar para mejorar tu atención? ¿Qué consejo les darías a tus compañeros de trabajo para ayudarles a mejorar su capacidad de atención? ¿Y a tu supervisor? ¿Y a aquellos que tú supervisas?

¿Cómo puedes mejorar tu habilidad de escritura?

SUPUESTO PRÁCTICO 6

¿Consiste el liderazgo en decirle a otros lo que tienen que hacer?

El contexto

La Biblioteca Pública Aynadamar está situada en una pequeña ciudad. Tradicionalmente ha recogido los datos que le exige el Centro Coordinador sobre préstamo, número de volúmenes, horario, etc.

El personal se ha quejado continuamente de este esfuerzo extra, considerando que no tiene sentido y viéndolo como un puro trámite burocrático.

El director de la biblioteca acaba de volver de unas jornadas sobre liderazgo y está seguro de que puede motivar al personal para que colabore en una auditoría de marketing (es decir, una revisión del funcionamiento de la propia biblioteca y de las necesidades de sus usuarios).

El personal se resiste a seguir con este trámite puramente burocrático y el director es consciente de ello.

¿Qué sucedería o podría suceder si?

Se le comunica al personal que se realizará una auditoría de marketing en la que participarán.

Se le exige al personal que asista a un seminario sobre los objetivos de la auditoría de marketing.

Se le pide al personal que elija varios representantes para un comité de planificación que estudiará la naturaleza de la auditoría de marketing y hará recomendaciones en cuanto a su envergadura, teniendo en cuenta los recursos económicos y humanos de los que dispone la biblioteca.

El director anuncia que habrá una auditoría de marketing y arbitrariamente designa a un comité que realizará el trabajo.

La comisión de biblioteca y los usuarios tienen representantes en el comité de planificación (en el cual también participan miembros del personal de la biblioteca).

La Biblioteca Aynadamar invita a representantes de otra biblioteca que también está realizando una auditoría de marketing para discutir los pros y los contras de la recogida de datos.

El director crea incentivos para despertar el interés y la participación del personal.

El director demuestra su compromiso dando todo tipo de apoyo administrativo que le es posible.