

PLANEACIÓN EFECTIVA EN BIBLIOTECAS

Prof. Alejandra M. Nardi
Universidad Nacional de Córdoba
anardi@eco.unc.edu.ar

Resumen

Este trabajo analiza la importancia del planeamiento efectivo, las características del líder y su relación con el equipo de trabajo. Se describe el método de resolución de problemas, herramienta para producir cambios en la biblioteca.

Abstract

This paper analyses the importance of an effective planning, the characteristics and behavior of the leader and the relationship with his work team. The method of resolution of problems is described, a tool to produce changes in the library.

Introducción

Si usted no motiva, no convence, no respeta, no capacita, no hace participar de las decisiones, no informa, no comunica, no puede detectar las mejores habilidades de cada uno de los integrantes de su equipo, seguramente fracasará al poner en práctica cualquier estrategia que intente. Es de fundamental importancia atender lo que expresa Arthur Thompson¹ *"no solo hace falta diseñar inteligentes estrategias, sino que también hace falta ser capaces de ponerlas en práctica"*. Ser capaces de poner en práctica las estrategias significa lograr que todas las personas de un equipo, se encuentren motivadas, convencidas, respetadas, capacitadas, informadas, se les posibilite participar de las decisiones, y se encuentren ubicadas dentro del organigrama en funciones para las cuales son hábiles, *en este caso la probabilidad de éxito es alta*. Estas son las claves para que una biblioteca alcance una planeación efectiva. Como se puede observar, todas las acciones antes mencionadas, están relacionadas con la interacción del líder con su equipo. Puede decirse que es una condición necesaria que el director de una biblioteca, ejerza un liderazgo, vibrante y consistente para alcanzar resultados efectivos y eficientes.

El cambio y las organizaciones

Si una biblioteca es dirigida por un líder que concibe el cambio como una oportunidad y no como una amenaza, es una instancia importante, pero no suficiente. Producir un cambio compete a cada una de las

¹ Thompson, Arthur A y Strickland, A. J. *"Administración estratégica"*.

personas que conforman un equipo, y a todos en conjunto. De acuerdo a lo que expresa Milan Kubr², las causas posibles para resistir el cambio se encuentran asociadas a un diverso número de factores. Entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- a) falta de convicción de que el cambio es necesario;
- b) aversión al cambio impuesto;
- c) aversión a las sorpresas;
- d) temor a lo desconocido;
- e) temor a la inadaptación y el fracaso;
- f) Resistencia a ocuparse de asuntos impopulares
- g) perturbación de las prácticas, hábitos y relaciones;
- h) falta de respeto y confianza en el promotor del cambio.

Los factores antes mencionados implican aceptar y abordar nuevas tareas, adquirir nuevos conocimientos, cambiar hábitos de trabajo, valores y actitudes.

Milan Kubr, expresa "que las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan".

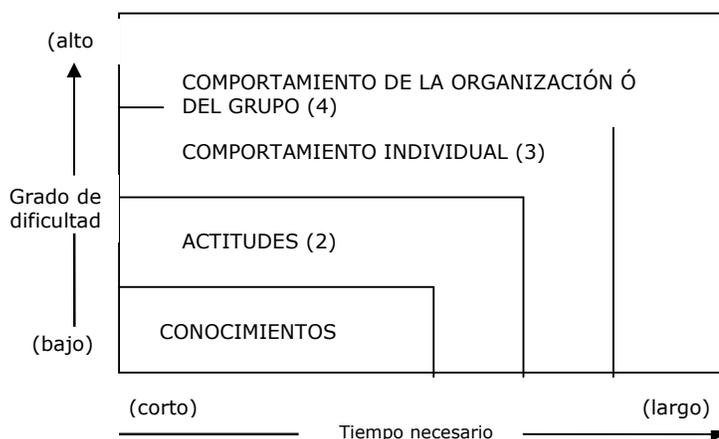
Aquí, es dónde los bibliotecarios y otros profesionales que se desempeñan en instituciones de servicios, deben optar por algún camino. Uno sería el camino fácil, es decir, no cambio porque nadie me lo exige, ó el segundo camino, un tanto más complejo, que es el de optar por el cambio, ya que este en algún momento ha de producirse por más que yo no lo desee. El camino fácil se paga a la larga.

Siguiendo la propuesta de Kubr, veamos a continuación, qué tipo de cambios ha de enfrentar una organización:

- cambios en la estructura básica de la organización
- cambios en tareas y actividades
- cambios en la tecnología utilizada
- cambios en las estructuras y procedimientos de gestión
- cambios en la cultura de la organización
- cambios en el personal
- cambios en el rendimiento de la organización
- cambios en la imagen de la organización

La autora antes mencionada, grafica la relación entre el cambio individual y el cambio de la organización. El gráfico muestra los niveles de dificultad en función del tiempo. El nivel 1 se encuentra asociado a los CONOCIMIENTOS (información acerca del cambio, comprensión de su razón de ser), el nivel 2 a las ACTITUDES (aceptación de la necesidad del cambio), el nivel 3 al COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL (actitud en apoyo de una aplicación eficaz del cambio), y el nivel 4 COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Ó DEL GRUPO.

² Kubr, Milan. "La consultoría de empresas, guía para la profesión",



Grado de dificultad y duración de los diversos niveles de cambio
Fuente: Milan Kubr. "La consultoría de empresas". p. 59.

Inteligentes estrategias, como se mencionó anteriormente, provienen de líderes innovadores, y la innovación significa en muchos casos abandonar el pasado, enfocar las acciones en forma bien diferenciada a la actual. Nuestra profesión bibliotecaria como otras profesiones de centenaria tradición "se resisten a los cambios tecnológicos o motivacionales que los obligarían a adaptarse sacrificando fórmulas, recetas o criterios que los antecesores plantearon como verdades inmutables".

La frase anterior pertenece a Adolfo Ruiz, y debiera hacernos meditar acerca de cómo es enfocada la planificación de nuestras bibliotecas. Cuando se habla de cambios tecnológicos, no solo se trata de emplear hardware y software, éstas son herramientas que nos permiten acelerar procesos. Pero en la mayor parte de los casos son utilizadas con una mentalidad tradicional, es decir, apegadas a patrones arraigados en viejas costumbres. Muchos científicos del mundo han potenciado las tecnologías descubriendo y haciendo conocer importantísimos avances para modificar la calidad de vida de las personas. Han sido verdaderos innovadores en el uso de la tecnología.

Aprovechar las nuevas tecnologías para producir un cambio esencial implica no solo adquirir las destrezas necesarias para emplearlas, sino disponer de las aptitudes para obtener el mejor provecho de ellas. Si las bibliotecas siguen utilizando estas herramientas como hasta ahora, no habrá cambio alguno, sino solo el hecho de acelerar un determinado proceso que ya se usaba antes. Es el bibliotecario el que deberá "sacrificar fórmulas y criterios que sus antecesores plantearon como verdades inmutables" para producir el cambio tecnológico tan esperado por los usuarios de las bibliotecas. Hará falta innovar en muchos de los productos y servicios de las bibliotecas. Por ejemplo, la mayor parte de los catálogos de bibliotecas son la representación del antiguo catálogo en fichas, con un alcance y utilidad sumamente limitados, debido a lo elemental y anticuado de su estructura. Una innovación sería la de integrar imágenes, video, textos completos, gráficos, enlaces a Internet y otros datos informatizados. Hoy es posible la convergencia de tecnologías para obtener productos y servicios diferentes, permitiendo la integración de recursos. Las nuevas herramientas aplicadas a la ejecución de viejos conceptos pueden ser más perjudiciales que beneficiosas, ya que podrían potenciar los errores del viejo sistema.

Creemos conveniente hacer referencia y transcribir algunos párrafos de un documento de CEPAL/CLADES, que ilustra lo anteriormente mencionado.

“Es posible apreciar en numerosas unidades de información la tendencia casi mecánica a establecer un determinado patrón de servicios y productos de información, independientemente de los cambios evidentes en las modalidades y en los contenidos de la demanda. Se podría agregar que incluso se aplica, sin considerar la indiferencia del supuesto destinatario de dichos servicios y productos. A modo de ejemplo se mencionan algunas situaciones que ilustran esta actitud:

a) Patrón de circulación de productos de la documentación: procesamiento indiscriminado de documentos irrelevantes.

b) Patrón de generación de productos de información: reproducir indiscriminadamente productos de información tales como boletines de alerta, nuevas adquisiciones, bibliografías periódicas, independientemente de la eficacia de estos mecanismos”.

Como corolario a lo manifestado, líderes innovadores en bibliotecas (o en cualquier otra institución) tienen una alta probabilidad de ser resistidos por un alto porcentaje de empleados. Por lo tanto poner en práctica nuevas estrategias, requiere por parte del líder aptitudes especiales.

Intervenciones para facilitar el cambio

Podría decirse que el hombre tiene una extraordinaria capacidad de adaptación, a pesar de ello, se ha comprobado que el cambio individual es a menudo el obstáculo más significativo para alcanzar el cambio en las organizaciones.

Quien encuentra algunas justificaciones a este problema es Milan Kubr, quien expresa:

“La gente se resiste a los cambios e intenta evitarlos, cuando les producen un empeoramiento de situación con respecto al contenido de las tareas, condiciones y carga de trabajo, ingresos, poder personal, etc. Todo esto es comprensible. Sin embargo, también puede tropezarse con una fuerte resistencia incluso si el cambio propuesto es neutral y beneficioso para las personas afectadas”.

¿De qué forma y cómo debe actuar un líder para que su equipo acepte los cambios?

Respuestas a este interrogante, fueron expuestas por Tom Peters, en su libro “En busca de la excelencia”. El autor señala que son necesarias las siguientes aptitudes en los líderes, para hacer realidad la transformación:

1. Confiar, respetar y no subestimar el potencial de los empleados.
2. Promover el aprendizaje a lo largo de la vida.
3. Compartir información.
4. Mantener a los clientes (usuarios) comprometidos. Las actividades toman vida cuando el usuario real o el posible usuario potencial están dentro de las paredes de la biblioteca.
5. Enfatizar las pequeñas victorias. Es decir, destacar los logros de todos y de cada uno de los empleados.
6. Tolerar la falla.

Si el líder respeta los seis puntos anteriores, la tarea de la transformación se verá facilitada, ya que las personas se sentirán más seguras para transformar los procesos. Asimismo, este trabajo postula que la

mejor forma de hacer frente a los cambios es inducir los cambios participativos, que si bien son más lentos, resultan los más duraderos.

Según Kubr, existen diferentes niveles y formas del cambio participativo, a saber:

Primer nivel: el director informa al personal acerca de la necesidad del cambio y de las medidas concretas que se están preparando.

Segundo nivel: se celebran consultas durante el proceso de cambio (para determinar su necesidad). Se pide que se hagan sugerencias y críticas y, sobre esta base, la dirección puede reconsiderar su plan de cambios.

Tercer nivel: la dirección trata de obtener la participación activa del personal en la planificación y puesta en práctica del cambio.

¿Pero, se obtienen resultados? Si, se obtienen. Esta afirmación se encuentra validada en la experiencia de la autora, quien planificó decisivos cambios en varias bibliotecas, y se basaron en un gran porcentaje en los preceptos enunciados por Tom Peters.

Vale aquí aclarar, que muchos directores de biblioteca, propician que sus empleados asistan a cursos de perfeccionamiento ó invitan en el ámbito de sus bibliotecas a especialistas para dictar seminarios. Pero, ¿Ponen en práctica los nuevos conocimientos aprendidos? Ocurre en muchos casos que el nuevo conocimiento queda olvidado en el cajón de un escritorio. Esta situación origina una sensación de desasosiego en el personal involucrado, lo que produce, en definitiva, una falta de motivación y compromiso para trabajar.

Cambiar en términos administrativos, implica transformar algo que se viene realizando y se pretende mejorar. Si estamos hablando de mejorar procesos, nos estamos refiriendo a "Tomar medidas para lograr la transformación", propósito 14 del método de Edwards Deming, uno de los mentores de la filosofía de la calidad total.

La toma de decisiones

Para administrar estratégicamente nuestra biblioteca debemos determinar la visión y la misión, formular objetivos mensurables, establecer un plan de acción, medir los resultados y hacer ajustes correctivos si fuera necesario. Todo ello requiere tomar decisiones.

Continuamente las personas deben tomar decisiones, es decir, optar entre dos ó más alternativas. Adoptar una alternativa, significa haber evaluado sus ventajas, sus limitaciones. La selección definitiva de una alternativa, supone que se la ha considerado como la más apropiada para conseguir un objetivo determinado.

Definición del término

Según Virgilio Morales Torres, toma de decisiones (decision making) significa, elección que se realiza entre cursos alternativos de acción. Las decisiones tratan de establecer ciertas reglas prácticas para recabar datos pertinentes, manejarlos en forma lógica y así arbitrar a decisiones razonables y operativas. Básicamente, este método consiste en recoger, entre varias opciones, la más conveniente.

En la toma de decisiones, el equipo de trabajo asume un rol protagónico. Manifiesta Mercedes Reincke³, que "el trabajo en equipo vale más que la suma de los aportes de las individualidades". El ejemplo preferido de Peter Drucker y vinculado con este tema, es aquel que dice: "la música de la orquesta sinfónica es muy superior a la suma del talento de sus integrantes".

El racionalismo y el empirismo

Harold Koonts, expresa que "la toma eficaz de decisiones tiene que ser racional".⁴

Veamos a continuación los significados de las palabras racionalismo y empirismo con el propósito de esclarecer sus alcances y su vinculación con la toma de decisiones.

Racionalismo (del latín, ratio, razón), en filosofía, sistema de pensamiento que acentúa el papel de la razón en la adquisición del conocimiento, en contraste con el empirismo, que resalta el papel de la experiencia, sobre todo el sentido de la percepción.⁵

Empirismo, en filosofía occidental, doctrina que afirma que todo conocimiento se basa en la experiencia, mientras que niega la posibilidad de ideas espontáneas o del pensamiento a priori. ⁶

Fremont E. Kast, citado por Germán Albeiro Castaño Duque, nos dice que, "el proceso racional es considerado como aquel que se basa en el razonamiento, es más objetivo que subjetivo, entendiendo por objetivo tener en cuenta el objeto y no la manera de pensar o de sentir".

Expresamos anteriormente que el equipo de trabajo asume un rol protagónico en la toma de las decisiones. Ahora bien, ante el interrogante ¿quién debe tomar las decisiones?, si bien la iniciativa debe emanar de la dirección, insistimos que, todos los integrantes del equipo deben formar parte de las transformaciones y participar de numerosas decisiones de una biblioteca. La clave del éxito estará dada por la forma en que se decidan afrontar los cambios, si se pretende alcanzar la transformación se debe pensar en métodos disciplinados y predominantemente participativos, éstos se contraponen a las teorías individualistas y sin estructura. Tema que abordaremos a continuación.

³ Reincke, Mercedes *¿Todo el poder al equipo?*

⁴ Citado por Germán Albeiro Castaño Duque en: Teoría Seminario de Teoría Administrativa [en línea]. [Colombia]: Universidad Nacional de Colombia, 2004. Disponible de World Wide Web: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/>

⁵ "Racionalismo", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

⁶ "Empirismo", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Métodos de solución de problemas

Es bastante profusa la literatura acerca de métodos para trabajar en equipo enfocada a la mejora de la calidad de los procesos, a la motivación a través de la participación, a la búsqueda de las transformaciones ó cambios, al trabajo en equipo. Estos tienen un cierto grado de similitud con el Ciclo Shewhart⁷.

Algunos autores mencionan que para tomar decisiones eficaces en forma racional, se deben cumplir las fases del "proceso racional".

Según Germán Albeiro Castaño Duque, éstas implican las siguientes etapas:

- Diagnosticar el problema
- Hallar las alternativas más adecuadas
- Analizar estas alternativas
- Seleccionar la alternativa más conveniente

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, manifiesta que "la capacidad de identificar y resolver un problema requiere de un proceso de toma de decisiones, así como la puesta en marcha de un pensamiento crítico que dé lugar a responder en forma adecuada ante una situación relevante". Para ello es necesario:

- Identificar el problema
- Analizar el problema
- Formular alternativas de solución
- Evaluar las alternativas factibles y elegir la más adecuada
- Implementar la alternativa elegida
- Evaluar el proceso y los resultados

La misma institución expresa que este tipo de procesos y métodos dota a los individuos de las siguientes características: a) flexibilidad de pensamiento que les permita observar un fenómeno desde diferentes puntos de vista; b) desarrollar la capacidad de analizar situaciones problemáticas; c) escuchar la opinión de aquellos que entienden un problema de manera diferente a la propia; d) contar con una alta capacidad de observación, que les permita detectar situaciones anómalas que para la mayoría pasan inadvertidas; e) investigar por cuenta propia, hacer preguntas y buscar por sí mismos la información que se necesita; f) desarrollar y aplicar metodologías y procesos para resolver problemas.

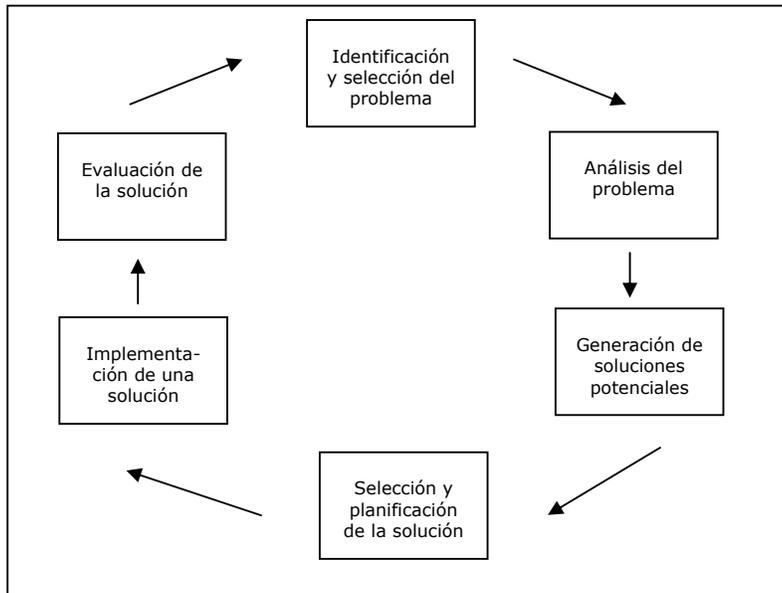
Un informe técnico de la empresa Xerox de Argentina, describe el proceso antes mencionado de forma muy práctica. A continuación le dedicaremos los siguientes párrafos.

Según lo manifestado en el informe, la técnica permite a los equipos resolver problemas en una forma adecuada y fundamentalmente trabajando las soluciones en forma ordenada. Es común que frente a los problemas se adopten las siguientes conductas:

⁷ Walter Shewhart (1891- 1967) de origen norteamericano. Graduado de la Universidad de Illinois con grado de Maestría y Doctorado en física por la Universidad de California en Berkeley en 1917. Es el creador de los *Cuadros de Control*, paso inicial hacia lo que él denominó la formulación de una base científica para asegurar el control económico, plasmada en su obra "*Economic Control of Quality of Manufactured Products*" (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), publicado en 1931.

- Arribar a conclusiones apresuradas
- Resolver los problemas en base a supuestos y/o corazonadas
- Defender soluciones inadecuadas para resolver un problema
- Tomar decisiones sin disponer de datos fiables
- Tratar de resolver problemas que son demasiado generales o amplios
- No involucrar a las personas fundamentales para buscar una solución

Veamos a continuación los pasos que componen el Proceso de Resolución de Problemas.



Pasos del Proceso de Resolución de Problemas (según Xerox)

Aclaraciones sobre el Proceso de Resolución de Problemas:

Paso 1. Identificación y selección de un problema. El objetivo es desarrollar una definición clara del problema. Involucra un conjunto de actividades tales como: identificar un problema general, dividir el problema en otros más pequeños, clarificar y escribir enunciados del problema y seleccionar un enunciado del problema.

Paso 2. Análisis del problema. Eso implica que el equipo debe asegurarse de que el problema se analiza correcta y suficientemente. Involucra las siguientes actividades: determinar las causas más probables, identificar el verdadero origen de las causas e identificar las causas potenciales.

Paso 3. Generación de las Soluciones Potenciales. El equipo debe producir todas las soluciones del problema. Involucra las siguientes actividades: generar soluciones, elaborar y combinar soluciones, crear nuevas soluciones.

Paso 4. Selección y Planificación de una solución.

Seleccionar una o más alternativas para su implementación. El equipo deberá: especificar y aclarar las tareas que se deben realizar, establecer la secuencia de las mismas, evaluar los requisitos para cada tarea ¿Quién se necesita y para qué? ¿Cuánto tiempo llevará?, establecer un programa con fechas de

finalización de cada tarea o actividad, especificar los resultados que se esperan, especificar cómo los resultados se controlarán y medirán.

Paso 5. Implementación de una solución. Determinar quién hace, qué, cómo y dónde.

Paso 6. Evaluación de la solución. El equipo deberá determinar cómo se evaluará la solución, que métodos de verificación se utilizarán y quiénes recopilarán los datos para controlar el progreso.

Conclusión

La planeación efectiva se encuentra vinculada al comportamiento del líder y al del grupo de trabajo, pero fundamentalmente a la interacción entre ambos. La utilización de métodos disciplinados y predominantemente participativos producirá un estado denominado sinergia. Siendo sinergia la concentración de las energías producidas por diferentes fuentes en un solo punto. Desde el punto de vista mental puede resultar que el todo sea mayor que la suma de las partes. Finalizamos este trabajo haciendo referencia a tres autores prestigiosos que se refirieron al líder de la siguiente forma:

"El verdadero líder debe ser capaz de poner en marcha los recursos y estrategias necesarias para triunfar" (Peter Drucker).

"El verdadero líder no es un ejecutor, sino alguien que sabe interactuar con otras personas" (John P. Kotter).

"Creo que el líder ideal para el siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar capacidades y a alcanzar una visión compartida, que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más productivos, más innovadores, más creativos y para que sientan que tienen un dominio de su propia vida como jampas soñaron que fuera posible" (Robert Crandall).

Bibliografía

CASTAÑO DUQUE, GERMAN ALBEIRO. "Seminario de Teoría Administrativa" [en línea]. [Colombia]: Universidad Nacional de Colombia, 2004. Disponible de World Wide Web: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. CENTRO LATINOAMERICANO DE DOCUMENTACIÓN ECONÓMICAS Y SOCIAL – CEPAL/CLADES. "Planificación estratégica de sistemas de información documentales". [en línea]. [Chile]: febrero 1991. 46 p. Disponible en World Wide Web: <http://www.eclac.cl/cqi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/4430/P4430.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl>

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY. "El desarrollo de habilidades, valores y actitudes, propuestos en la misión". " [en línea]. [México]: www.itesm.mx/va/havs.pdf

KUBR, MILAN. "La consultoría de empresas, guía para la profesión". 2. ed. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 1994. 656 p.

PETERS, TOM. "En busca de la excelencia". 4. ed. Buenos Aires, Atlántida, 1982. 340 p.

REINCKE, MERCEDES. *¿Todo el poder al equipo?* Gestión. Vol. 5, nº 4, julio/agosto 2000, p. 181.

RUIZ, ADOLFO. "Marketing de servicios". 2. ed. Buenos Aires, Tesis, 1990. 295 p.

THOMPSON, ARTHUR A Y STRICKLAND, A. J. "Administración estratégica". 11 ed. Washington, Addison-Wesley Iberoamericana, 2001. 912 p.

TORRES MORALES, VIRGILIO. "Glosario de marketing y negocios". México, McGraw-Hill, 1993. 211 p.

WALTON, MARY. "Cómo administrar con el método Deming" Bogotá, Norma, 1998. 291 p.

XEROX ARGENTINA. "Introducción al Liderazgo a través de la Calidad y al Proceso de Resolución de Problemas". Informe interno. 1986.