

GESTIÓN DE PERSONAL EN CENTROS DE INFORMACIÓN: ESTRATEGIA PARA LA BIBLIOTECA AGRÍCOLA DEL SIGLO XXI

(29-31 de mayo y 1-2 de junio del 2000)

Por: Lic. José Ruperto Arce Delgado¹

Administrador de la Biblioteca W.K. Kellogg

Universidad EARTH²

Apartado 4442-1000

San José - Costa Rica.

Resumen

Resalta el valor del ser humano en las organizaciones y consecuentemente en los centros de información agrícola, afirmando que el bibliotecólogo líder presta gran atención al recurso humano y desarrolla estrategias orientadas al reconocimiento del trabajo, y al desarrollo y bienestar del personal, pues el profesional de la información debe actuar según los principios de la administración general y en especial de la gestión de personal, para desarrollar centros exitosos y competitivos, con personal de excelencia, que aseguren el mejoramiento continuo de los procesos.

Se hace referencia a los estilos de gerencia de las principales escuelas del pensamiento administrativo y su influencia en el liderazgo de centros de información agrícola. Incursiona en el área de los recursos humanos, valorando el recurso humano o capital humano, como el recurso más importante con que cuentan los centros de información hoy día. Se pregunta si ¿Cree el bibliotecólogo actual en el valor del recurso humano en un sistema de información? ¿Actúa el bibliotecólogo gerente de información de manera consecuente con esa creencia? ¿Sienten los empleados de las bibliotecas o centros de información agrícola que se les toma en cuenta como el recurso más valioso? Trata también las evaluaciones del desempeño y su relación con los incentivos al personal.

DESCRIPTORES: LIDERAZGO DE CENTROS DE INFORMACIÓN / SERVICIO AL CLIENTE INTERNO / LIDERAZGO EN LA GERENCIA INTERMEDIA / CALIDAD TOTAL Y DESARROLLO HUMANO.

¹ Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información, profesor en la Escuela de Bibliotecología de la Universidad de Costa Rica 1988-1993. Director de la Biblioteca Nacional y Director General de Bibliotecas Públicas de Costa Rica 1987-1991. Experiencia administrativa en otras bibliotecas, entre las que se pueden citar la del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) 1983-1987 y la del Instituto de Tecnología Administrativa (ITEA), entre otras. Administrador de la lista bibliotecologos-cr@onelist.com y miembro del Colegio de Bibliotecarios de Costa Rica.

² EARTH es una universidad internacional, sin fines de lucro, dedicada a la formación de profesionales en ciencias agrícolas y recursos naturales, para contribuir al desarrollo sostenible de la región tropical Húmeda. Su sede es Guácimo de Limón en Costa Rica. (Zona Atlántica.)

INTRODUCCIÓN

Hace unas décadas los directores de bibliotecas y centros de información podían aplicar uno o dos enfoques gerenciales durante toda su vida y eso era suficiente, porque los enfoques gerenciales cambiaban paulatinamente y sin grandes presiones del entorno; pero dichosamente esa situación ha cambiado. Los nuevos enfoques nacen a fin de entregar instrumentos alternativos a los directores para enfrentar los nuevos desafíos, ¿Podrá un director moderno trabajar con las herramientas de hace 50 o 100 años, iniciando con los que crían que las máquinas eran más importantes que las personas, o la escuela de Frederick Winslow Taylor, según la cual las tareas intelectuales eran para el jefe y las físicas para el personal subalterno? o, ¿Será suficiente con la filosofía de Elton Mayo, la cara opuesta de Taylor, graduado de la Universidad de Harvard, quien demostró que la productividad y el rendimiento intelectual de las personas eran mejores, cuando los trabajadores disfrutaban de buenas condiciones de trabajo, por ejemplo, buena iluminación, períodos de descanso, buen trato, etc.? ³

Hoy día tenemos claro que las bibliotecas al igual que otras organizaciones tienen que ser competitivas mediante el desarrollo del recurso humano, aplicando aquellos enfoques modernos que le generen los mejores resultados (empowerment, organizaciones inteligentes, círculos de calidad, benchmarking, reingeniería, planificación estratégica, calidad total, normas ISO, liderazgo centrado en principios, mejoramiento continuo, etc.) y tienen que darse su lugar en el planeta, si desean mantenerse como entidades de servicio a la comunidad. Entonces, ¿Cuáles son las organizaciones que alcanzan altos niveles de competitividad? ¿No son acaso aquellas que mejor aplican los principios generales de la administración? En nuestro caso la administración de personal.

Hay quienes afirman que los enfoques administrativos son solo una moda y no están equivocados; los enfoques son una moda; pero una moda que debemos estudiar a profundidad, a

³ Jofré p. 11

fin de ver los alcances y limitaciones. Los enfoques de moda, seriamente analizados y aplicados pueden marcar la diferencia entre un equipo de trabajo exitoso y otro que no lo es. Lo peligroso sería seguir una moda simplemente por ser la moda.

No pretendo determinar la corriente administrativa o el enfoque más exitoso aplicado hoy día a la gestión de personal en las bibliotecas, porque pienso que deben existir varios matices, ni quiero por ahora referirme a la administración de centros de información como un todo porque tendría que escribir un libro en vez de un artículo. Mi propósito es la incursión en el área de los recursos humanos, dado que el recurso humano o capital humano como lo llaman otros es un recurso capaz de desarrollo, porque se puede preparar para el desempeño exitoso en un centro de información, pues de este recurso depende que una biblioteca maneje exitosamente los otros recursos (físicos, económicos y de información). Sin embargo, yo me pregunto ¿Cree el bibliotecólogo actual que el recurso humano es el más importante dentro de un sistema de información? ¿Actúa el bibliotecólogo gerente de información de manera consecuente con esa creencia? ¿Sienten los empleados de las bibliotecas o centros de información que ellos son considerados como tales?

Creo que cada persona tendrá una respuesta a estas preguntas; pero yo creo que el valor del ser humano en las organizaciones tiene que reconocerse universalmente y por ende reconocerse su valor en los centros de información. Hoy más que nunca el bibliotecólogo líder debe prestar gran atención a este tema y valerse de los mejores enfoques administrativos para elaborar estrategias orientadas a desarrollar el recurso humano, por medio del reconocimiento del trabajo, un programa de incentivos, el bienestar salarial del personal, un programa de capacitación o desarrollo profesional y una evaluación del desempeño justa. Lo cual tendrá que entender el líder de cualquier entidad dedicada al manejo de información, incluyendo desde luego a los centros de información agrícola, en concordancia con los principios de la administración general y en especial de la gestión de personal, a fin de desarrollar centros exitosos y competitivos, con personal de excelencia, que aseguren:

1. El mejoramiento continuo de los procesos.
2. La satisfacción del cliente.

RETO PARA LOS LÍDERES

Ante esta circunstancia ¿cuál es el papel que juega el gerente de la información en el liderazgo de centros de información, específicamente en la gestión del recurso humano? Pues bien, las personas que organizan, difunden y atienden los acervos de información documental o electrónica a través de grandes bancos de datos e importantes redes y colecciones documentales y audiovisuales son quienes garantizan el éxito o el fracaso de las unidades de información, ya sea que se llamen archivos, bibliotecas, centros de documentación, bancos de datos u otro nombre parecido. El recurso humano es el que marca la diferencia. Un equipo de trabajo bien reconocido contribuye también al manejo sano del recurso financiero y físico (edificios, mobiliario y equipos)

Dice William Deming que el responsable del mal o buen funcionamiento de un centro de trabajo es en 80 % del líder y en 20 % del resto del personal⁴, esto porque el líder es quien genera confusión o claridad, desconfianza o confianza, el que delega o acapara, quien escucha o se hace el sordo, quien tiene o no tiene tiempo para atender las cosas importantes, quien desconoce o reconoce los méritos de los miembros de su equipo de trabajo, quien centraliza la toma de decisiones o quien fomenta la participación, y esencialmente quien fomenta o no una buena comunicación entre el grupo

Por estas razones quien esté desempeñándose como líder en un centro de información tiene una gran responsabilidad al aplicar corrientes modernas de gestión y ser un agente de cambio en las instituciones, ejerciendo un liderazgo acorde con las tendencias más exitosas, y convirtiéndose en verdadero modelo para la gente que le rodea. Entonces el gerente de una unidad de información, además de ser un buen ejemplo para los demás, tendrá que ser un gran promotor y

gestor del cambio sin aplicar recetas que han sido eficaces para otros; sino más bien buscando su propio modelo de gestión.

Personalmente comulgo con quienes dicen que el planeamiento estratégico es el enfoque más adecuado a un liderazgo centrado en el recurso humano, porque es una alternativa participativa que valora y reconoce el aporte de todos los trabajadores al mejoramiento continuo de los centros de información y las bibliotecas, logrando que las personas den más y se sientan comprometidas con las ideas que han aportado, al extremo que sus planes se llegan a convertir en verdaderos retos personales. Entonces el mejoramiento continuo se convierte en una realidad en los centros de información, cuyo líder sea un modelo a seguir, que dé valor al recurso humano y promueva un planeamiento participativo, con revisiones periódicas, y actualizaciones de los planes estratégicos a mediano o largo plazo bajo la guía de una visión - misión y unos principios compartidos claros y retadores.

Stephen Covey dice que "El rol del líder de hoy es facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios correctos, alineados con una visión compartida"⁵ la cual es producto del proceso participativo de planeación estratégica. Los líderes efectivos trabajan para crear condiciones de facultamiento o empowerment dentro de los centros de información, para adentrarse en las habilidades de las personas, muchas de las cuales producen o aportan menos en un ambiente sin facultamiento. Estas condiciones de empoderamiento motivan y permiten a los especialistas de la información crecer y contribuir con su potencial máximo de energía y creatividad orientadas a un propósito significativo.

Las definiciones de facultamiento podrían ser diversas; pero deben representar al menos tres criterios: creación de condiciones para que el personal participe y contribuya libremente, optimización del talento y la energía de la gente, además de un enfoque hacia un propósito claro y significativo.

⁴ Byham y Cox, p. 59

⁵ Covey p. 35

Así las cosas, notamos la satisfacción del cliente en la variedad y calidad de servicios que ofrecen los centros de información que están gerenciados de acuerdo con las corrientes más modernas, centradas en el ser humano.

Un aspecto que complementa el liderazgo centrado en el recurso humano es lo que Byham y Cox llaman *ZAPP!* "*La fuerza que vigoriza a la gente*" producto de un liderazgo basado en la comprensión de las personas que laboran en un centro de información. Estos autores han comprobado que las estrategias tradicionales (pláticas motivacionales, sueldos más altos, calidad de vida en el trabajo, sistemas de sugerencias, mejores comunicaciones, seguridad en el trabajo, etc.) sólo generan resultados inciertos de corta duración. La fuerza vigorizante de la gente salta cuando se le levanta la autoestima, cuando se le escucha y responde empáticamente, cuando se les pide ayuda e ideas para solucionar problemas y cuando el líder participa como un verdadero facilitador.

Siguiendo esta filosofía, una unidad de servicios (llámese biblioteca, centro de información u otro) donde la devoción hacia la satisfacción del cliente y del empleado es la regla, la atención de quienes brindan el servicio inyecta en la unidad, la motivación necesaria para comprometerse como equipo en un proceso de calidad y consecuentemente, para lograr lo que todos queremos, "la satisfacción del cliente y del personal" generando un extraordinario ambiente de trabajo.

El sistema administrativo de una biblioteca debiera ser como un banco de tres patas, donde una de ellas es la filosofía administrativa que adopta la biblioteca, un sistema salarial competitivo basado en un estudio del mercado en que estamos inmersos y un sistema de incentivos, ligado a una correcta evaluación del desempeño. Si una de estas patas le faltan al banco este se caerá.

La filosofía administrativa vendría a estar constituida por la mezcla e interacción de enfoques administrativos adoptados por la biblioteca o centro de información, un sistema salarial

competitivo para lograr mantener al personal que se ha desarrollado en la institución y el sistema de incentivos y beneficios, en todos los caso la filosofía administrativa debe estar ligada a un programa de evaluación del desempeño que, conduzca a una valoración justa y objetiva de los trabajadores. La evaluación del desempeño tiene su origen en la necesidad que tienen las personas de conocer lo que se espera de ellas. La calificación del personal contribuye a formar criterios justos respecto a cada trabajador, y a eliminar las concepciones imprecisas y subjetivas, que por lo general son mal constituidas. Evita que los líderes incurran en simpatías, favoritismos o animadversión equivocada al juzgar al personal.

La evaluación del desempeño da a cada trabajador el mensaje de los aspectos del desempeño que son de mayor importancia para la institución. Permite establecer mejores relaciones entre trabajadores y líderes, conocer a quienes debe darse preferencia en los ascensos y puestos de confianza, a quienes rechazar después de los períodos de prueba, y conocer las cualidades que deben ser aprovechadas o desarrolladas en las personas. La evaluación del desempeño tiene que estar ligada con el sistema de incentivos, salarios y capacitación de la empresa.

La evaluación, da oportunidad al trabajador de corregirse, perfeccionarse, evitar sanciones y quizá hasta despidos. También da oportunidad para los reconocimientos⁶.

Finalmente vale mencionar que nuestras unidades de información tienen el deber de hacer el esfuerzo de propiciar facilidades y recursos en procura de dar oportunidades de capacitación al equipo humano, porque las personas deben estar al tanto de los cambios que surgen en nuestra profesión y también en el medio. Si logramos formar un equipo con gente informada acerca de los nuevos enfoques vamos a tener un personal capaz de contribuir acertadamente a la hora de dar ideas o tomar decisiones.

Entonces a modo de conclusión, una biblioteca o centro de información que centre su accionar en la valoración del recurso humano, tiene que identificar el enfoque o enfoques administrativos que

⁶ Reyes Pone. 1991

desea aplicar, crear un sistema de retribución competitivo que garantice la permanencia del personal de calidad y desarrollar un programa de incentivos acordes con su filosofía administrativa, en el cual identificará y comunicará al personal de la biblioteca, lo que esta espera de cada una de las personas que laboran en ella, las áreas objeto de reconocimiento, actitudes esperadas del personal, por ejemplo identificación con los valores y principios de la biblioteca, tipo de evaluación del desempeño, reconocimiento de logros individuales, grupales o ambos, el tipo de reconocimiento, por ejemplo si va ser en especie, en tiempo libre, en dinero, o de otro tipo. Quiero decir con esto una estrategia de gestión con su propia filosofía administrativa y una política clara y motivadora respecto al personal.

APÉNDICE DE CONCEPTOS

EMPOWERMENT:

Es el proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto. (Jofré p. 17)
Este enfoque contribuye a formar bibliotecas o centros de información capaces de adquirir y crear conocimiento por si mismos.

CIRCULOS DE CALIDAD:

Grupos de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de su trabajo y proponer soluciones a la gerencia. Es un foro cuidadosamente estructurado que estimula a los empleados a participar en las decisiones que afectan a sus labores. (Barra p. 57)

BENCHMARKING:

Es un proceso que consiste en captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan otras empresas o unidades organizacionales en forma exitosa, con el propósito de compararlas con las nuestras y cuando sea necesario adaptarlas en nuestra propia organización. (Jofré p. 195)

REINGENIERIA:

Es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. (Jofré p. 229)

PLANIFICACION ESTRATEGICA:

Es el proceso por medio del cual una empresa define su propósito con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto determinados, las cuales se expresan fundamentalmente por medio de objetivos estratégicos y estrategias competitivas. (Jofré p. 305)

CALIDAD TOTAL:

Deming señala que calidad significa ofrecer a bajo costo productos o servicios confiables que satisfagan a los clientes, creando un compromiso con la innovación y mejora continua en la empresa. (Jofré p. 120)

LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS:

Es aquel liderazgo que se ejerce con autoridad moral, con el buen ejemplo, basado en valores de reconocimiento universal. Es el líder modelo o ejemplo de lo que hay que hacer. Es el líder que da los mensajes con sus acciones no con sus palabras.

NORMALIZACION:

De acuerdo a las normas ISO el aseguramiento de la calidad son todas las acciones planeadas y sistemáticas necesarias para brindar la confianza de que un producto o servicio satisfará determinados requerimientos de calidad en forma adecuada. (Jofré p. 177-178)

LITERATURA CONSULTADA

- Albrecht, Karl. Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la Gerencia intermedia. Barcelona : Ediciones Paidós, 1992.
- Barra, Ralph. Círculos de calidad en operación: Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades. México D.F. ; Mac-Graw Hill, 1987.
- Boxwell, Rober J., Jr. Benchmarking para competir con ventaja. Madrid : McGraw-Hill, 1995.
- Byham. William y Cox, Jeff. Zapp! La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito. México : Diana, 1999.
- Clair, Guy. Entrepreneurial Librarianship: the Key to Effective Information Services Management. London : Bowker Saur, 1996.
- Coin, Marga. Comunicación efectiva: Una herramienta esencial para enfrentar el desafío del cambio tecnológico. 65th Council and General Conference, Bangkok: Thailand, august 20 - 28, 1999.
- Collins, James C y Porras, Jerry I. Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras. Sta. Fe de Bogotá, CO: Editorial Norma, 1995.
- Covey Leadership Center. Seminario Liderazgo centrado en principios. Hotel María Isabel Sheraton, México, Dic. 1997.
- Drucker, Peter. Su visión sobre la administración: la administración basada en la información, la economía y la sociedad. Barcelona : Editorial Norma, 1996.
- Jofré Vartanian, Arturo. Enfoques gerenciales modernos: análisis actualizado de cada enfoque y factores críticos para su aplicación. San José, C.R. : Servicios profesionales Delphi, 1999.
- Hammer Michael y James Champy. Reingeniería. San José, C.R. ; Grupo Editorial Norma, 1995.
- Hopson, Barry y Mike, Scally. 12 pasos para el éxito brindando servicio. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1993
- Leñero, Jose. Calidad total y desarrollo humano. En: Rumbo . 36: Oct. 1992.
- Levering, Robert. Un gran lugar para trabajar: cómo hacen las mejores empresas para lograrlo. Buenos Aires: Vergara, 1993.
- Popcorn, Faith. Lo que vendrá: el informe Popcorn, un mapa de los nuevos tiempos Norma, 1992.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal (segunda parte): Sueldos y salarios. México : Editorial Limusa, 1991.
- Rosenbluth, Hal. El cliente no es lo primero: Buenos Aires : Editorial Atlántida, 1993.