

# Gestión del cambio y cultura organizacional en la biblioteca pública

Roser Lozano

Directora de la Biblioteca Pública de Tarragona

Las bibliotecas públicas disponen cada vez más de herramientas eficaces de comunicación de sus servicios: guías de usuarios, cartas de servicios, etcétera. El ciudadano, cuando se acerca a la biblioteca de su ciudad o de su barrio, conoce cada vez mejor el catálogo de servicios que le ofrece su biblioteca. Pero... ¿el ciudadano conoce realmente cómo es su biblioteca, los valores por los que trabaja?

Cada visita a una biblioteca pública diferente es siempre una experiencia única. Siempre hay algo nuevo, algo que nos sorprende, algo para aprender. Si comparamos todas las bibliotecas que conocemos, al final nos pondríamos de acuerdo en acuñar un concepto que parece extraño en la terminología profesional: "personalidad".

Cada biblioteca pública tiene una personalidad propia, definida, explícita, de tal manera que incluso de aquella más pequeña, o a simple vista con pocos medios, puede resultar atractiva, seductora y mucho más convincente que otra con un edificio mucho más impresionante y con muchos más recursos.

## ¿Tienen personalidad las bibliotecas públicas?

Los especialistas definen muy bien y de forma más profesional este concepto de personalidad: lo llaman "cultura organiza-

cional". Cuando se emprende un cambio, un nuevo proyecto o se inicia una planificación, la cultura organizacional que en ese momento tengamos es un punto básico a considerar. Y aún más: según el cambio que deseemos emprender, nos tendremos que plantear si la cultura organizacional que tenemos es la adecuada o necesitamos antes emprender su transformación.

## ¿Qué es la cultura organizacional?

Es un conjunto de pautas básicas asumidas por todos los integrantes de una organización y que han funcionado suficientemente bien durante un tiempo y por ello se han validado como correctas.

Esta "forma de ser" se enseña a las personas recién llegadas a la organización como la manera vigente de percibir, pensar y sentir que deberá aprender y asimilar para integrarse totalmente en ella.

La cultura organizacional (denominada también "organizativa" o "corporativa") es un concepto mucho más amplio que el de "clima laboral" porque se incluyen también los comportamientos habituales de las personas de la organización, los valores, las ideas de "cómo deben ser las cosas" y de "cómo debe actuarse en cada momento". Incluye igualmente el conjunto de normas, conductas y valores dominantes, el clima que se respira en las relacio-



## ¿Se puede transformar la cultura organizacional de una biblioteca?

Una cultura organizacional siempre es susceptible de cambio. Para ello es básico entender y diagnosticar correctamente la existente para poder emprender una “gestión del cambio”, para introducir modificaciones con éxito y para poder modernizar globalmente la gestión.

Es recomendable que para iniciar el cambio se aproveche cualquier remodelación, cambio de edificio, ampliación de servicios, etcétera. Cuando una biblioteca pública está inmersa en una determinada inercia cotidiana, tendremos que desplegar mucho más esfuerzo e invertir mucho más tiempo para cambiar su dinámica.

El momento en que el director se incorpora a una biblioteca ya en funcionamiento, o cuando decide emprender decididamente una etapa de cambio, es cuando ha de analizar detenidamente el modelo de cultura que impera en la organización. Después de ello, podrá tomar decisiones en razón de la realidad en que se encuentre inmerso y dependiendo hacia donde quiera hacer girar a la organización.

Por ejemplo, puede ser completamente contraproducente intentar introducir un liderazgo democrático o participativo en una organización con una cultura rígida. Antes deberíamos cambiar la cultura organizacional para que sea la base imprescindible donde apoyar el resto de los cambios a introducir y para poder contar con un personal capaz de asumir los retos de un liderazgo así.

Siempre se ha de ser consciente desde qué modelo se parte y a dónde queremos llegar y después ir transformando la cultura que tenemos poco a poco, con tiempo, paciencia, comunicación y un continuo reforzamiento.

## ¿Cómo diagnosticar la cultura existente en la biblioteca?

El diagnóstico completo es una tarea costosa y compleja, sobre todo porque implica grandes dosis de objetividad. Si se tienen los recursos económicos necesarios, se pueden contratar los servicios de una consultoría; pero en la mayoría de las ocasiones nos tendremos

nes internas y externas, las “reglas del juego” que todo el mundo ha de respetar.

Ese “estilo propio de hacer las cosas” muchas veces se traduce incluso en la forma de vestir de sus empleados o en cómo están distribuidos sus lugares de trabajo, las colecciones, cómo se ofrece la información y la atención a los ciudadanos, etcétera.

A veces imperan las amplias sonrisas, la calidez y la flexibilidad; a veces lo que se nota es la seriedad y la rigidez de la normativa. Las organizaciones, al igual que las personas, tienen una cierta personalidad, son rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras.

Todas estas características diferencian una organización de otra, más allá de los servicios que se ofrecen, el edificio o los presupuestos asignados.

## Aprender y desaprender: un juego básico para tener una cultura dinámica y flexible

La cultura de trabajo que tenga asumida una determinada biblioteca influirá decisivamente en la capacidad para asumir sus objetivos propuestos, el tipo de liderazgo a ejercer, la forma de tomar decisiones, la comunicación interna existente, incluso llegará a condicionar el modelo de biblioteca a desarrollar.

En las bibliotecas públicas existen muchas creencias obsoletas que se dan como

correctas y ciertas. Sostienen culturas organizacionales incorrectas y formas de trabajar inadecuadas. Son un lastre importante para su modernización y tendrían que desaprenderse de algún modo. Y también tendrían que incorporarse nuevos hábitos y nuevas formas de trabajar.

Una cultura organizacional, la que sea, se ha ido consolidando a través del tiempo, y si el “aprender y desaprender” no ha formado parte de su filosofía cotidiana, su transformación se tendrá que plantear con tiempo. Es imposible un cambio rápido e improvisado de todo aquello que se ha ido consolidando a través de años. El cambio se tiene que abordar dentro de un proceso de gestión planificado. Por ello es muy importante que las nuevas bibliotecas cimienten su cultura organizacional correctamente desde un principio.

Una cultura bien implantada es una cultura fuerte y se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente por todos los miembros de la organización. Cuanto más fuerte sea la cultura organizativa, menos deberá preocuparse la dirección por el establecimiento de normas y reglas formales para regular el comportamiento del personal.

Es importante entender los aspectos básicos que intervienen en la creación y mantenimiento de la cultura de una organización. Ésta resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores o de aquellas personas que iniciaron el proyecto de biblioteca, sus primeros integrantes y lo que el personal va aprendiendo y desarrollando a través del tiempo en base a su experiencia.

**Servicios documentales de calidad**

**Abana**

**Avanzando en innovación y experiencia  
con la calidad que nos distingue**

**Bibliotecas - Centros de Documentación - Archivos**

**[www.abana.es](http://www.abana.es)**



## Decálogo para el autodiagnóstico

- ▶ **Buscar en todo momento la objetividad.** Trasladar toda la información posible a datos objetivos. Lo que vale es lo que se ve, no hacer teorías o presunciones.
- ▶ **Fijarnos en la duración de las personas en los puestos,** es decir la capacidad de retener personas que tiene la biblioteca, ello nos aporta datos sobre el desarrollo de valores como el compromiso, la integración en el proyecto, la motivación y la satisfacción de las personas. Además, la antigüedad y la experiencia influyen en la configuración de una determinada cultura.
- ▶ **Analizar el programa de formación permanente que existe, la promoción dentro de la organización y el sistema de aprendizaje organizacional.** Nos aportará datos sobre el nivel actual de competencia de las personas, el estímulo que tienen los empleados para su desarrollo profesional y si es una cultura que tiene como valor estimular el aprendizaje.
- ▶ **Comprobar si existe un Sistema de comunicación interno y su nivel de desarrollo.** Este análisis nos dará datos sobre si es una cultura que valora la transmisión de información y conocimiento entre sus integrantes.
- ▶ **Investigar la historia de la institución y la información informal que nos llega:** Es importante estudiar la historia de la institución, las anécdotas, los rumores. En el pasado es donde podemos encontrar las raíces de la mayoría de valores, creencias y normas establecidas.
- ▶ **Averiguar como se prestan los servicios al usuario y cómo se ofrece la información y las colecciones.** Observar si la organización trabaja con el objetivo de satisfacer expectativas de usuarios, si existen canales para interactuar con los usuarios o está centrada en la consecución de los procesos técnicos únicamente.
- ▶ **Constatar si la biblioteca tiene implementado un sistema de gestión de calidad** y su grado de desarrollo, cumplimiento y compromiso por parte del personal: normativa ISO, si existen equipos de mejora y comprobar su funcionamiento y resultados...etc.
- ▶ **Analizar si la biblioteca realiza frecuentemente encuestas de satisfacción** y si como consecuencia de ellas se establecen cambios o no en los procesos y servicios y si se comunican éstos al personal y a los usuarios.
- ▶ **Estudiar el sistema de gestión establecido y los proyectos innovadores en marcha:** Se tendrá que analizar la organización interna de las tareas, si se trabaja o no por objetivos, si responde a un modelo de división departamental y burocrática o no. También es importante entrevistar al director actual, o anterior, e identificar su estilo de liderazgo.
- ▶ **Solicitar y analizar las tareas** y el tiempo medio invertido en cada una de ellas por parte de todos los empleados. Nos proporcionará datos objetivos de qué es realmente lo que se valora en la organización, partiendo de la suposición de que se invierte más tiempo en aquello más valorado.

que atrever a realizar un autodiagnóstico.

Y ello implica inevitablemente analizar aspectos tan subjetivos como el comportamiento de las personas, sus actitudes, sus valores, creencias, relaciones establecidas, los valores del líder/director y cómo éste influye en la configuración de la cultura, etcétera.

Si hemos decidido elaborar un autodiagnóstico, la objetividad ha de ser siempre nuestra pauta de actuación, y tendremos que hacer un esfuerzo para intentar separarnos de nuestra actividad cotidiana y observar a la biblioteca, sus pautas, comportamientos, procesos, relaciones, servicios, etcétera, como si fuéramos unos auténticos visitantes, analizando realmente y objetivamente los hechos y los datos, y no interpretando la realidad ni dejándose llevar por percepciones subjetivas.

Aconsejamos un decálogo mínimo a seguir para poder autodiagnosticar la cultura de trabajo en una biblioteca pública.

Si realizamos correctamente estas tareas, podremos hacer un buen diagnóstico objetivo de la biblioteca pública que dirigimos y por tanto emprender satisfactoriamente caminos para iniciar un cambio con éxito en la organización.

## ¿Cómo cambiar desde una cultura obsoleta y tradicional a una cultura dinámica y moderna en la biblioteca?

La cultura de una organización viene determinada básicamente por dos elementos claves: la historia del grupo y el peso del líder.

La comunicación e interrelación diaria que establece la biblioteca pública con el ciudadano, permite que cotidianamente detectemos fácilmente nuevas necesidades y nuevas expectativas, y ello hace que nuestras culturas organizacionales estén mucho mejor posicionadas para ser flexibles y dinámicas o lograr el éxito en un cambio planificado que cualquier otro servicio público no finalista.

Este contacto diario con el ciudadano hace que nos lleguen diariamente una serie de "inputs" que debemos aprovechar para provocar cambios en la organización: críticas, sugerencias, cartas al director o a los diarios, reclamaciones, comentarios sobre procesos, servicios, necesidades que se detectan, etcétera.

En el fondo y en la mayoría de los casos nos están detectando puntos críticos, nos dan oportunidades y nos señalan hacia donde hemos de dirigir el cambio en nuestra cultura.

Conocer cómo se configura una cultura organizacional nos da pistas para enfrentarnos a su cambio. Sólo se acaba configurando una cultura allí donde existe un grupo definido y con una historia.

Las variables que tenemos que considerar y que afectan al diseño de una determinada cultura son:

1. Las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la organización, el tipo de selección, reclutamiento y sociabilización del personal. El tipo de relaciones formales e informales que se establece con el personal.
2. El diseño de los espacios, su organización y distribución, la forma de organizar las colecciones, la forma de ofrecer información y el tipo de atención que reciben los usuarios.
3. Las enseñanzas, instrucciones, normas y procesos impartidos por el director para el funcionamiento cotidiano de la biblioteca.
4. Los sistemas de recompensa, de asignación de premios y estatus dentro de la organización.



5. Las historias, leyendas, las anécdotas sobre el fundador o el líder y sobre otras personas claves.
6. Las cosas a las que el director/líder presta atención, controla y mide.
7. El modo en que el director-líder reacciona a situaciones críticas y su comportamiento y prioridades, puesto que su filosofía de trabajo tiene una influencia decisiva en el personal.
8. El diseño de la estructura organizativa: el diseño de los procesos y métodos de trabajo, los mecanismos de descentralización o de centralización, de integración, la flexibilidad, jerarquías, etcétera.
9. Los sistemas y procedimientos de organización: los sistemas de información, el contenido de la información, la periodicidad, los destinatarios...
10. La forma de distribución del personal para atender los servicios y realizar los procesos técnicos, que configurará, además de las funciones específicas, un cierto estatus por categorías: bibliotecarios (si atienden al público o no), tareas de los auxiliares, subalternos.

En la empresa privada los clientes tienen más influencia para promover cambios porque está en juego la propia supervivencia del negocio. Por el contrario, en los servicios públicos el cambio hacia una cultura flexible y dinámica tendrá que ser promovido decididamente desde arriba, no lo regulará el mercado ni el entorno como en el mundo empresarial

privado porque no existe la competencia, ni el riesgo de que se cierre el servicio. Por ello, la figura del director-líder es decisiva para impulsar el cambio.

## Cultura organizacional y liderazgo

Liderazgo y cultura organizacional son conceptos íntimamente vinculados especialmente en los servicios públicos, ya que al ser un entorno funcional, el director-líder puede haber ocupado el cargo durante muchos años y por tanto haber tenido un peso decisivo en la configuración de la cultura.

Es evidente que si el primer director y líder del proyecto de biblioteca tiene ideas claras sobre cómo llevar las cosas, cómo tratar a las personas y cuenta con una personalidad fuerte su huella quedará presente y será la base de una cultura fuerte en la organización, incluso mucho después de que haya abandonado la dirección de la biblioteca. De ahí la importancia de dotar por primera vez a un nuevo proyecto de biblioteca de una dirección fuerte, coherente y que integre conocimientos y habilidades adecuadas.

A su vez, el tipo de cultura que exista influirá en la clase de liderazgo a ejercer. Por ejemplo, si nos encontramos con una cultura rígida, burocrática y tradicional puede ser contraproducente intentar ejercer un liderazgo flexible y participativo in-

mediatamente, que puede incluso llegar a ser mal interpretado por el propio personal que está acostumbrado a otro tipo de liderazgo más formal y jerárquico.

A medida que vaya pasando el tiempo, el director-líder irá infundiendo sus valores, creencias y sus hábitos, que serán asumidos o contestados por su equipo de trabajo dependiendo del grado de autoridad que tenga, de cómo ejerza su labor directiva, su estilo de comunicación, los éxitos que la biblioteca consiga, etcétera.

De esta interrelación se irá conformando una cultura propia, definida, a medida que crece la organización, se amplía el equipo de personas, se hace frente a unas dificultades de una determinada manera y no de otra, etcétera.

Como conclusión podemos afirmar, pues, que el cambio en cualquier cultura organizativa de una biblioteca pública ha de pasar porque el director tenga claro su punto de partida (es decir, ha de tener un buen diagnóstico de la situación) y hacia dónde quiere llevar a la organización. El éxito se conseguirá planificando a medio y largo plazo, introduciendo los cambios lentamente y reforzándolos continuamente.

## El planteamiento del cambio

En los servicios públicos pueden pervivir culturas completamente inadecuadas

durante mucho tiempo y sin poner en riesgo la continuidad del servicio, pues la financiación está asegurada. También es importante tener en cuenta que una biblioteca con una utilización masiva no es sinónimo de que tenga una cultura moderna y adaptada a las expectativas de los usuarios, ni que tenga unos servicios excelentes, si no existe la posibilidad de que los usuarios acudan a la “competencia”. Únicamente sabemos que la biblioteca se utiliza masivamente y que por tanto es un servicio necesario, no el nivel de satisfacción de su uso.

Si únicamente proponemos objetivos estratégicos para el crecimiento e impulso de los servicios de la biblioteca sin tener en cuenta los cambios que necesita nuestra organización interna, es posible que los objetivos no sean factibles y no puedan conseguirse.

En cambio, algunos de los objetivos estratégicos que nos propongamos pueden ser objetivos dirigidos a promover un cambio en nuestra cultura organizacional, como por ejemplo implementar un sistema de comunicación interno, o establecer un sistema de gestión de calidad, introducir la filosofía del trabajo en equipo, etcétera.

La consecución de estos objetivos, el tiempo, los cambios lentos, paulatinos pero continuados, y el constante reforzamiento de estos cambios acabarán por conformar a la larga una cultura diferente. Y los logros serán ya perceptibles desde el principio.

## De la cultura actual a la deseada: tres etapas para gestionar

La cultura de una organización es realmente importante porque contribuye a atraer o a rechazar el talento, a facilitar o a frenar que se desarrollen las capacidades del personal y por supuesto a reforzar el compromiso del personal con el proyecto de biblioteca. Cuanto más coherente sea la cultura deseada con la real, más posibilidades de éxito tiene la biblioteca.

Para iniciarnos en el cambio de cultura, proponemos tres etapas:

a) Saber definir los rasgos que deseamos alcanzar, los valores por los que vamos a trabajar, porque antes de iniciar cualquier cambio tenemos que saber a qué tipo de cultura aspiramos. Podemos aspirar y por tanto definir, que nuestra cultura tenga unos rasgos como:

- Atención a la diversidad/compromiso con la ciudad/neutralidad informa-

tiva/priorización de las necesidades y expectativas de nuestros clientes/información actualizada/innovación / creatividad/calidad/tolerancia/cooperación/etcétera.

Y como organización podemos aspirar a tener unos valores como:

- Fomentar el aprendizaje continuo, la flexibilidad de las normas, el trabajo en equipo / tratar a los empleados con justicia y equidad / fomentar las iniciativas de los empleados, la innovación y las sugerencias para la mejora de los servicios / aprovechar la creatividad de las personas / minimizar el error humano / potenciar el trabajo con autonomía y responsabilidad / cohesión en el equipo para el logro de objetivos / respeto / comunicación / etcétera.

b) Comunicación con el personal de la biblioteca y los usuarios. Una vez se tienen definidos los valores que deseamos introducir en la cultura de nuestra biblioteca, éstos se han de explicitar, comunicar tanto al personal como a los usuarios.

Es el primer paso para que se conviertan en hechos. Existen diferentes experiencias de comunicación de la filosofía de cultura que deseamos: en los paneles informativos dentro de la biblioteca, insertando un texto con los valores en las guías de uso de la biblioteca, publicitándolas en el momento de hacerse el carnet de préstamo, en el tablón de anuncios de la zona de descanso del personal, en el manual de procedimientos e intranet, en la web de la biblioteca, en los medios de comunicación locales, etcétera.

Los valores básicos de la cultura organizativa también se tienen que ver reflejados en el texto *Misión y visión* de la biblioteca y podemos hacer un cuadro con los valores más representativos que deseamos implantar en nuestra cultura.

c) Introducir los cambios en la estructura de la biblioteca para potenciar el cambio de cultura. Si deseamos convertirnos en una biblioteca pública con una cultura de trabajo dinámica, innovadora y flexible, hemos de saber reconvertir la organización en una estructura que funcione por proyectos y con un único objetivo: servir al ciudadano lo más eficientemente posible.

Ello nos va implicar tres objetivos importantes:

- *Reestructurar la biblioteca* y evolucionar desde estructuras funcionariales, enfocadas a procesos de estructuras organizadas por proyectos que funcionen de forma transversal, en equipos de trabajo para que se aproveche mucho más el talento de las personas.
- *Trabajar a partir de necesidades y expectativas* de usuarios y de no-usua-

rios, de tal manera que los “inputs” que llegan desde la actividad cotidiana puedan ser recogidos por el personal y aprovecharlo para la innovación, y la mejora de los servicios.

- *Buscar sinergias en la comunidad, integrarnos en ella*, cooperar con la sociedad civil y desarrollar estrategias de comunicación para construir una imagen corporativa de prestigio de la biblioteca ante la comunidad y ante nuestros políticos y administración. Dar a conocer, no sólo lo que ofrecemos, sino también cómo somos y cómo aspiramos a ser en el futuro. ◀▶

Nota: fotografías del equipo de la BP de Tarragona cedidas por Roser Lozano

### Bibliografía

- BERNDTSON, M. *Soñando el futuro. Ideas funky en la gestión de bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2002.
- CAMPBELL, N.; SUTHERLAND, S.; POUSTIE, K. *Reforma organizativa y estrategias de gestión en las bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1999.
- CASAS ROMEO, A. *Desenvolupament de recursos humans*. Barcelona: Universitat, 2003.
- JERICO, P. *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- JERICÓ, P. *No miedo: en la empresa y en la vida*. Barcelona: Alianza, 2006.
- KENT, S. The public library director in the dot (.) world. *New Library World* v. 103 1/2 (2002) pp. 48-54.
- LOZANO, R. *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandolos personas*. Gijón: Trea, 2006.
- RUIZ-CANELA LÓPEZ, J. *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Madrid: Ra-Ma, 2003.
- VILLORIA MENDIETA, M.; PINO MATUTE, Eloísa del. *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Tecnos, 2000. 2ª ed.