

Estructuras rígidas o flexibles: el *empowerment* en la administración del capital humano en bibliotecas académicas¹

Rigid or flexible structures: empowerment in the administration of human resources in academic libraries

Ricardo Chinchilla Arley²; Fernando Morales Abarca³

Resumen

El artículo pretende demostrar la importancia para las bibliotecas académicas de cambiar sus estructuras administrativas, flexibilizándolas y utilizando el empowerment como herramienta para la gestión de dicho cambio. Se describe la problemática del modelo tradicional aplicado actualmente; en qué consiste el proceso de cambio que debe seguir y la importancia de la comunicación en el proceso; se menciona al capital humano como elemento fundamental de toda biblioteca, y el procedimiento para implementar el empowerment en las bibliotecas académicas. Se concluye que la biblioteca debe evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno, dejando de lado la centralización excesiva y potenciando a los trabajadores como dueños de su propio trabajo.

Palabras clave: Empowerment, administración de bibliotecas, capital humano, bibliotecas académicas

Abstract

The article tries to demonstrate the importance for the academic libraries of changing its administrative structures, making flexible them and using empowerment like tool for the management of this change. The problem of the applied traditional model is described in it; of what the change process consists and must follow and the importance of the communication in the process; it is mentioned the human capital like fundamental element of all library, and the procedure to implement empowerment in the academic libraries. The excessive centralization concludes that the library must evolve and adapt to the changes of the surroundings, leaving of side and harnessing to the workers like owners of its own work.

Key words: Empowerment, administration of libraries, human capital, academic libraries

¹ Publicado en *Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información*, volumen 22, números 1-2, 2008

² Investigador, Centro Centroamericano de Población. Universidad de Costa Rica.

³ Profesor, Escuela de Economía Agrícola. Universidad de Costa Rica.

1. Introducción

Las bibliotecas académicas han definido el curso de la administración de bibliotecas a lo largo de la historia. Generalmente han ido a la vanguardia en los procesos administrativos y han logrado consolidarse dentro de la estructura formal de las universidades.

Sin embargo, al ser organizaciones complejas y de vieja data, se han burocratizado y su capacidad de reacción a cambios radicales y rápidos del entorno no es la adecuada. Muchos administradores de bibliotecas de universidades públicas creen que por ser instituciones estatales, su supervivencia no depende de la forma como adapte la organización a un ambiente de rápido cambio.

Actualmente la sociedad se encuentra inmersa en un entorno complejo, con cambios externos como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas, tratados de libre comercio y el avance tecnológico. Además, existen las presiones internas de los grupos humanos que laboran en la institución y que reclaman cambios a la administración, con el fin de adecuar las condiciones laborales al entorno.

Todo este ambiente demanda una actitud agresiva y activa en los procesos administrativos. El propósito de este artículo consiste en presentar el *empowerment* como una herramienta administrativa que ayuda a flexibilizar los procedimientos administrativos y técnicos en las bibliotecas académicas. Se requiere una estrategia de toma de decisiones por parte de los funcionarios a cargo de dichos procedimientos, sin seguir una estructura decisional vertical que impide la rápida solución a los problemas.

2. La administración tradicional: estructuras rígidas.

En la actualidad, la administración en las bibliotecas se caracteriza por su excesiva burocratización, particularmente debido a 12 factores bien anotados por Lau (1990), citando a Dimock:

- Tamaño, mientras más grande es una organización, más se acentúa la tendencia hacia la complicación de las relaciones laborales.
- Organización (verticalidad jerárquica de las funciones y de las personas)
- La Especialización, la cual restringe la personalidad individual, en la misma forma que la jerarquía petrifica a las instituciones, ocasionando mayor inflexibilidad e impersonalidad.
- Leyes y Reglamentos
- Seguridad (La seguridad completa de un individuo hace que pierda el espíritu de lucha por rendir más, lo cual lleva a las organizaciones a funcionar por inercia)
- Antigüedad del personal y de la empresa
- Tradiciones institucionales
- Falta de motivación
- Directivos divididos

- Dispersión de esfuerzos
- Control central excesivo
- Introversión grupal o formación de alianzas de funcionarios.

Como se puede apreciar, para alcanzar una administración exitosa se deben afrontar cada uno de estos problemas. Nos interesa por ahora referirnos a dos de ellos: la jerarquización vertical y el control central excesivo.

Por otro lado es necesario definir las estrategias para convertir las amenazas derivadas de la burocratización de los procedimientos, la eterna falta de presupuesto y la falta de visión regional de las autoridades superiores, en oportunidades que ayuden al desarrollo administrativo de nuestras bibliotecas académicas.

Jerarquización y control de funciones

La administración rígida en las bibliotecas implica que todas las tareas son supervisadas por superiores, ya que presupone que las personas en los niveles bajos de la organización no son capaces de desarrollar sus tareas. Esto, por supuesto, implica la subestimación y menosprecio de las capacidades laborales y profesionales del funcionario y repercute en su motivación.

La subestimación del funcionario conlleva a la creencia de que a éste sólo le importa su salario y sus vacaciones y no les importa su trabajo. Esta concepción deriva en enfrentamientos entre jefaturas y subalternos donde, paradójicamente, los subalternos pelean por espacios donde desarrollar su creatividad laboral y solicitan más responsabilidades en sus labores cotidianas.

Por lo general, no hay tolerancia al fallo y los niveles de jefatura tienen la creencia de que las personas sólo deben hacer lo que se les ha encomendado y no deben fallar. Esto porque supuestamente los funcionarios han sido entrenados en las labores a realizar y cualquier equivocación produciría un caos lamentable en toda la cadena productiva, como un libro mal acomodado por ejemplo. Mucho de esto se debe a que se realizan trabajos repetitivos y de poco valor añadido.

Tradicionalmente, la jerarquización y el control excesivo de funciones se caracterizan por un alto grado de concentración de poder y de autoridad en los niveles jerárquicos superiores de la organización. Esta situación propicia y promueve actividades y acciones en una sola dirección, es decir, de arriba hacia abajo, donde las jefaturas y supervisores establecen los lineamientos y directrices que deben llevar a cabo los demás funcionarios ubicados en los niveles inferiores, cerrando y limitando los espacios para una adecuada comunicación y retroalimentación durante el proceso, debido a la gran concentración de poder y autoridad que restringe la iniciativa de los demás funcionarios de la organización.

La mayoría de las veces, las jefaturas y supervisores desalientan y rechazan las propuestas hechas por sus subalternos, a veces por considerarlas poco viables y otras veces por no estar

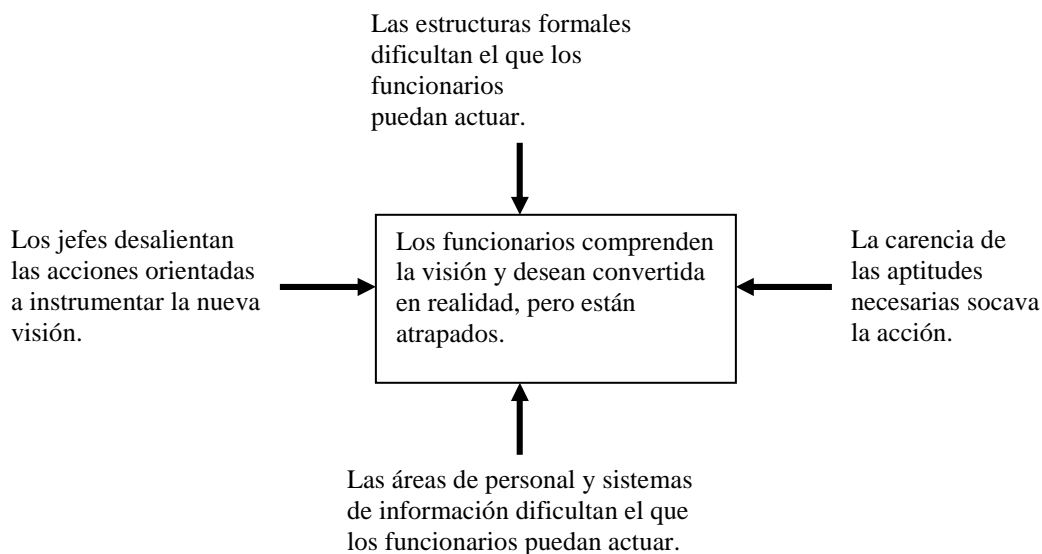
acorde con sus ideas y formas de realizar las cosas dentro de la organización. Por ejemplo, si la persona de mayor jerarquía dentro de la institución, se caracteriza por tratar de hacerlo todo, pensarlo todo y crearlo todo, normalmente se opondrá a cualquier idea que no surja de su si mismo y rechaza las ideas o actividades innovadoras que provengan de otras personas, en especial si provienen de algún subalterno.

Por otra parte, en muchas organizaciones nos encontramos jefaturas y supervisores que lo único que saben y les interesa es la aplicación de reglamentos, normas y controles, de manera enérgica y radical. De esta forma, promueven e imponen la aplicación rígida de las normas y procedimientos que les permitan controlar tanto las actividades como los funcionarios a su cargo.

Este fenómeno, sumado a una gran concentración de poder, contribuye a que la organización se caracterice por una actuación bastante rígida y poco productiva en términos de servicio al cliente o usuario de la organización. Debido a que los funcionarios se apegan al cumplimiento de las normas y reglamentos y les importa muy poco la calidad y rapidez de los resultados obtenidos.

Muchas veces, los mismos funcionarios desean participar en el crecimiento institucional, sin embargo, el mismo sistema se los impide, tal y como lo muestra la figura 1.

Figura 1: Sistema rígidos y funcionarios entusiastas



Fuente: Kotter 1997

Entonces, para lograr un proceso de cambio y empoderar al funcionario es necesario modificar la estructura organizacional, la visión miope de las jefaturas y emprender un arduo proceso de capacitación basada en la gestión de competencias.

3. Proceso de cambio

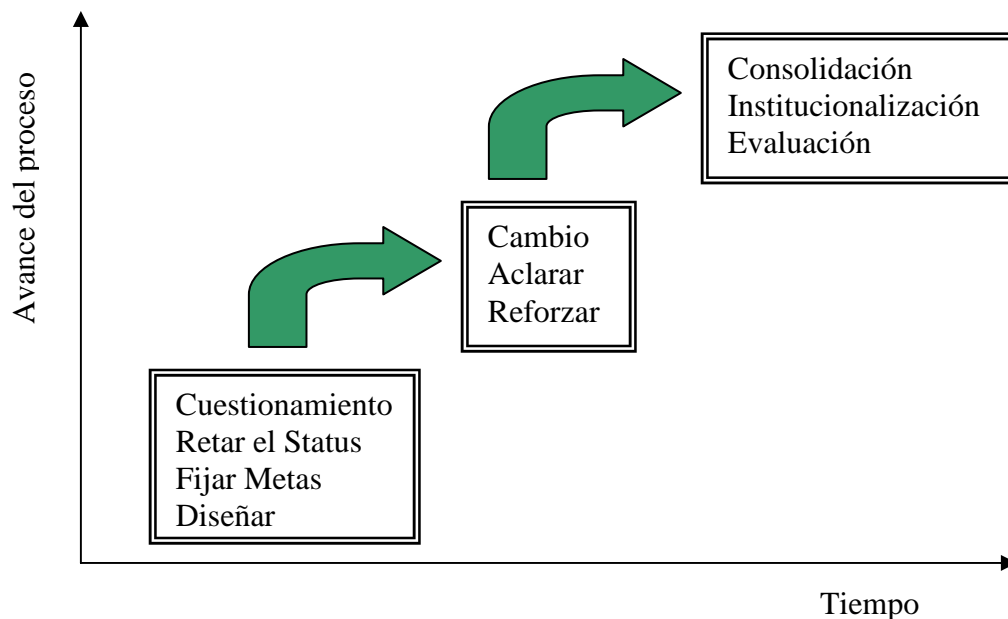
Basados en lo anteriormente descrito, en las bibliotecas académicas es urgente trabajar en procesos de cambio constantes, adoptando nuevas actitudes y nuevas tecnologías, con el fin de transformar la estrategia general, los procesos, la tecnología y su capital humano, reorientando la institución a la consecución de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente siempre cambiante.

Sin embargo, la resistencia al cambio es común. Pymm (2002) indica que “La rutina es parte importante de nuestras vidas. Podemos estar ansiosos para hacer el cambio, inseguros de su impacto y angustiados sobre el tiempo que nos tomará para aprender las nuevas tareas o llevar a cabo el cambio”.

El cambio puede provocar trastornos a nivel individual o grupal. Todo cambio amenaza directamente el ambiente acostumbrado. Por lo tanto, lograr superar la resistencia será crítico para cualquier nuevo proceso que se desee implementar.

Como anota Cisneros (2006), existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente (figura 2):

Figura 2: Fases del proceso de transformación



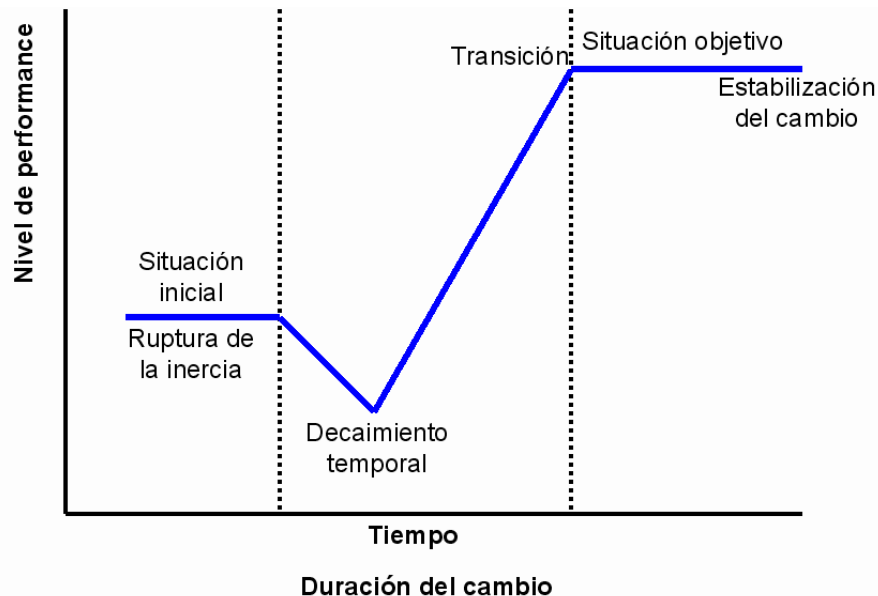
“La Primera es un período de **Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar.**

La segunda etapa es un período de **Cambio, de Aclarar, de Reforzar.** Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera etapa es un período de **Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación.** Esta es la etapa donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piensa que es otro “Programa del Mes”, sino algo que va a perdurar en la Organización. Todos pasaremos por estas tres etapas, pero no necesariamente en ese orden.”

Muchas veces la presión por el cambio proviene de la necesidad de romper la inercia institucional. Al entrar en un proceso de cambio, se observan las fases del cambio descritas por Reyes (2006), donde identifica tres estadios temporales: la situación inicial, el proceso de transición y la situación objetivo (figura 3).

Figura 3: Proceso de cambio



Fuente: Reyes, 2006

Durante el proceso de transición aun no se han eliminado los problemas de la situación inicial y se están implementando las nuevas formas de hacer las cosas, por lo que no se han obtenido aún beneficios tangibles. Se tiene un decaimiento del desempeño debido a que se carecen de las condiciones para operar en el nuevo entorno, además de operar en dos esquemas, el nuevo y el viejo. Por ello siempre hay que tener claro que cualquier cambio

puede producir en un principio un impacto negativo en la productividad o prestación de servicios.

Existen varios pasos y técnicas para la implementación del cambio, sin embargo la comunicación clara y estrecha entre todas las partes y la información precisa es fundamental. Por tal motivo, siempre se debe involucrar al personal desde el comienzo, a fin de prepararlos para lo que ocurrirá. Para ello es necesario realizar reuniones constantes, lluvias de ideas y sesiones de revisión de progresos. Es posible también seleccionar un grupo de funcionarios clave que esté bien entrenados y motivados, para que sean “agentes de cambio”.

4. Capital humano

Uno de los procesos de cambio más importantes que se han dado en la actualidad proviene del mismo término en que emplea para la mención del manejo o administración del recurso humano. Se habla ahora de *capital humano*, refiriéndose al valor o utilidad que produce el trabajo del ser humano. Cruz (s.f.) lo define como

”...el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente”.

El capital humano en las bibliotecas se enfrenta ahora ante retos que amenazan la supervivencia institucional, pero que son transformables en oportunidades de acción y crecimiento.

Nos enfrentamos a un cambio tecnológico sin precedentes, a usuarios con un mayor dominio del Internet y que cuenta hasta con una biblioteca electrónica personal. Es por ello que se debe enfocar a la gerencia de la información electrónica, dando énfasis a la referencia virtual. Para ello, es necesario una nueva formación profesional y la capacitación continua, además de un conocimiento de entorno y una revisión constante del ambiente.

El personal de la biblioteca es el llamado, o más bien empujado, a ser el líder en el manejo de la información. Es constantemente emplazado por un usuario mucho más hábil y demandante.

Sin embargo, hay que tener muy presente que nuevamente varían los términos administrativos y nos enfrentamos ya no a simplemente proponer capacitaciones sobre un tema u otro del ambiente laboral, sino a realzar las competencias individuales por medio de la gestión. Esto es, capacitar bajo una estructura que encierre entrenamiento y experiencia para un puesto determinado y además identificar las capacidades del trabajador.

5. *Empowerment*

Como se ha hablado hasta el momento, el entorno cambia y las bibliotecas deben ajustarse a nuevas reglas como la integración de esfuerzos en redes cooperativas, el trabajo en equipo, trabajo por procesos, la horizontalidad de las estructuras organizacionales y disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control.

El *empowerment* se encuentra dentro de esta línea de cambios estructurales. Torrico (2006) parte de una premisa interesante para definirlo: “¿Quién mejor para tomar una decisión sobre una tarea que la persona que debe llevarla a cabo?”. *Empowerment* quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, reingeniería y la metodología Justo a Tiempo, provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las organizaciones a su adecuado desarrollo.

Por otra parte, el hacer sentir al trabajador que es responsable por lo que hace y que su función es importante. Una frase ampliamente citada en la administración del capital humano dice que “la gente hace lo que usted espera que hagan”. De esta forma, si no se tiene la confianza en el personal y, por lo tanto, no se espera nada de ellos, pues la lógica indica que no aportarán mayor cosa a su trabajo más allá de lo indicado en el manual del puesto. Sin embargo, si se espera mucho de ellos, si se manifiesta la importancia de su labor, el funcionario se verá motivado a dar más de sus capacidades. Por lo tanto, se debe confiar en cada uno de los funcionarios y hacerlos sentir que son dueños de su trabajo, sin importar la estructura jerárquica que los envuelve. De esta forma se obtienen organizaciones donde la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí consiguiendo personas más motivadas y comprometidas.

Ahora bien, más que un director, para lograr el *empowerment* se requiere de un líder eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores, por medio de una motivación eficaz, se identifiquen con los valores y la misión de la biblioteca y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados

De esta forma, el *empowerment* lleva a que cada funcionario esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que él mismo sabe que se deben hacer por el bien de la organización.

El *empowerment* implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los funcionarios aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la biblioteca en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los funcionarios se sientan dueños de lo que hacen.

- Que cada uno de los funcionarios actúe como un empresario creativo y auto motivado.
- Que la organización sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los usuarios excelentes productos y servicios que aseguren su supervivencia.
- Hay permiso a equivocarse

Debemos recordar que una biblioteca es un ente eminentemente de servicio al usuario. Por lo tanto, todo el trabajo que se desarrolle debe ir dirigido a satisfacer sus necesidades y expectativas crecientes y cambiantes. Dicho usuario requiere rapidez en las relaciones con la biblioteca y exige una estructura ágil en sus respuestas, lo que no permite que el funcionario no tenga capacidad de decisión y que la organización no sea ágil por su burocracia.

El *empowerment* se basa en la confianza, respecto y tolerancia al fallo por parte de los superiores, y una mayor responsabilidad por parte de los funcionarios. Si bien es cierto que toda biblioteca tiene una dirección formal, todos los miembros deben sentirse responsables por los éxitos y fracasos. Esto se logra con la incorporación de valores.

Los valores del *empowerment*, según Ávila (2007) son:

- Orgullo: sentir satisfacción por hacer las cosas bien constantemente.
- Unión y Solidaridad: esfuerzo conjunto al reconocer que todos son interdependientes.
- Voluntad: deseo de hacer siempre ese esfuerzo para seguir alcanzando las metas más altas.
- Atención a los detalles: hábito constante de controlar todos los factores por pequeños que parezcan, que inciden en la operación y en el usuario.
- Credibilidad: confianza que se desprende al convertir en compromiso personal individual y grupal las promesas realizadas.

Existen varias técnicas para implementar el *empowerment*, sin embargo la gran mayoría cita tres elementos fundamentales: las relaciones que existen entre la jefatura y los subordinados, las cuales deben ser sólidas y duraderas; la disciplina, ya que en un sistema de trabajo abierto se puede tender al descontrol y general incertidumbre con respecto a la dirección que se debe tomar, y compromiso con nuestro trabajo, con la institución y con nuestros compañeros.

En resumen, para la efectiva implementación del *empowerment* en nuestras bibliotecas académicas debemos:

- Conseguir el apoyo de la autoridad superior para la implementación del proyecto de forma exitosa
- Definir la visión y misión de la biblioteca y compartirla con todos los funcionarios
- Recopilar y transmitir los valores institucionales.
- Trazar la estrategia de implementación, con objetivos y metas claras y medibles.

- Informar a los trabajadores del proyecto, fomentar su participación con la aportación de sus ideas e identificar los posibles líderes de grupo.
- Diseñar adecuadamente los puestos de trabajo con tareas, objetivos y responsabilidades incorporados a cada uno de ellos.
- Crear equipos de trabajo con identidad grupal y objetivos definidos.
- Definir sistemas de comunicación apropiados para la efectiva transmisión de información y retroalimentación.
- Definir sistemas de evaluación de desempeño apropiados a la nueva modalidad de trabajo.

Lo más importante en el *empowerment* es trabajo en equipo. En dicha modalidad de trabajo, todos comparten la responsabilidad y todos aportan ideas, las cuales deben ser respetadas por todos los miembros, se discuten, se mejoran e implementan o se desechan según sea el caso.

Una vez implementado el *empowerment*, el trabajador estará en capacidad de controlar conflictos, resolver problemas, evaluar diferencias, apoyar a sus compañeros, ayuda en toma de decisiones, participar en reuniones y comunicar ideas. En resumen, el funcionario de una biblioteca académica estará en capacidad de trabajar en equipo y en armonía con el fin de brindar un servicio de excelente calidad que cumpla los requerimientos del usuario.

6. Conclusiones

La estructura organizativa de las bibliotecas académicas se ha caracterizado hasta ahora, por ser bastante rígida y por tener una administración llena de reglamentos y normas que limitan las buenas prácticas de gestión y operación de los funcionarios a su cargo. Sin embargo, la biblioteca como cualquier organismo debe evolucionar y adaptarse a los cambios constantes del entorno. Debe adoptar nuevas actitudes y nuevas tecnologías, con el fin de transformar la estrategia general, los procesos, la tecnología y su capital humano, reorientando la institución a la consecución de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente siempre cambiante.

El capital humano, es el principal recurso de una organización académica, por lo tanto, es el llamado a ser el líder tanto en el manejo de la información como en la promoción de la flexibilización de la estructura organizativa, esto con el fin de brindarle un servicio de alta calidad que satisfaga las necesidades del usuario.

El *empowerment* para la gestión y operación de bibliotecas académicas, debe centrarse en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y de su organización, esto con el fin de brindar servicios con un alto grado de agilidad y calidad que llenen las expectativas de los usuarios.

7. Bibliografía

Ávila, A. **Empowerment**. Consulta del 14 de agosto, 2007
<http://www.monografias.com/trabajos14/empo/empo.shtml>

Bustos Farías, E. **Desarrollo de habilidades para la productividad**. Consulta del 11 de setiembre, 2007. <http://www.angelfire.com/ak6/productividad/clase4.pdf>

Cisneros, P. **Proceso de cambio de una empresa**. Consulta de 7 de julio, 2006.
<http://www.monografias.com/trabajos13/prodcam/prodcam.shtml>

Cruz, P.; Rojas, S.; Vega, G.; Villegas, Y. **El capital humano y la gestión por competencias**. Chile: Universidad de Antofagasca, s.f.
Consulta del 24 de agosto, 2006
<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

Empowerment. Consulta del 16 de agosto, 2007.
<http://admonempresa.iespana.es/empowerment.htm>

Fernández, J. E. **Empowerment: el poder de las empresas**. Consulta del 16 de agosto, 2007.
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=328>

Gómez Hernández, J. A (2002). **Gestión de bibliotecas**. Murcia: DM.

IMPROVEN Consultores. **Empowerment... una necesidad en el entorno actual?**
Consulta del 24 de agosto, 2006.
http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/empowerment.php

Kotter, J. (1997). **El líder del cambio**. México: McGraw-Hill

Lau, J. (1990). **Administración de personal en organismos burócratas: una valoración subjetiva**. Ponencia para las XXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, organizadas por AMBAC en la UNAM, México, DF., del 2 al 4 de mayo de 1990.

Pardo, M. (2005). **De la administración pública a la gobernanza**. México: El Colegio de México

Pymm, B. (2002). **Administración de bibliotecas**. Bogotá: Rojas Eberhard

Reyes, A.; Velásquez, J. A. **Cambio Organizacional**. Consulta de 7 de julio, 2006
<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Torrico, O. **Empowerment, aprender a delegar**. Laboris.Net. Consulta del 24 de agosto, 2006.
http://www.laboris.net/static/em_diccionario_empowerment.aspx