

La obra de Adrián Zaragoza marca un precedente en la literatura bibliotecológica mexicana desde el enfoque del estudio de las organizaciones. Está compuesta por dieciséis capítulos, los cuales incluyen un diagrama de causa y efecto adonde el autor representa el tema principal del capítulo y sus relaciones temáticas para llegar al fin del proceso. Al final de cada capítulo se ofrece un resumen para reafirmar los puntos discutidos previamente, así como una serie de preguntas que pretenden propiciar, como señala él mismo, la autoevaluación de los elementos estratégicos de la organización. De acuerdo con el autor, el orden de los temas no tiene relación con su prioridad; en este sentido, constituye una buena guía para la acción, o como dice el propio Zaragoza “un prontuario útil para el administrador de bibliotecas universitarias”. Al final de la obra la bibliografía está dividida en fuentes bibliográficas y fuentes hemerográficas.

El título es resultado de la experiencia adquirida por el autor al frente de la subdirección del sistema bibliotecario de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y de su paso como congresista y visitante técnico en bibliotecas de los Estados Unidos y Latinoamérica. Sus cursos en biblioteconomía y gestión de la calidad fueron fundamentales para hilvanar esta obra dirigida al ámbito bibliotecario y cuya principal propuesta es aportar elementos para el cambio organizacional con miras a la gestión de calidad.

Para efectos de esta reseña la obra puede ser representada en tres partes; la primera concerniente a la planeación estratégica que abarca los capítulos de misión, horizonte, universo y diagnóstico; la segunda relacionada con el liderazgo, cambio, medio ambiente, confianza, barreras y resistencia; por último, los temas que promueven el cambio organizacional tales como la información y comunicación, aprendizaje, enfoque dual, éxito, adaptación y creatividad.

En el primer apartado, dedicado a la “Misión”, el autor destaca los principios que conducen a su buena declaración, misma que debe ser asumida y comprendida por todo el personal de la biblioteca. Esto significa que la misión de la biblioteca puede entonces generar un *sentido de pertenencia*, el cual implica considerarse parte de la organización incluso sin esperar de ésta mucho a cambio. La intención de la misión de la biblioteca se señala es lograr “que quienes ahí trabajan, se sientan orgullosos de pertenecer a la misma” (p.21). El capítulo termina con el tema de la copropiedad, donde se destaca la importancia de la inclusión de todo el personal en la declaración de la misión. Para alcanzar una declaración completa e integral es importante la inclusión de



ZARAGOZA TAPIA, Adrián. *Bibliotecas universitarias: elementos estratégicos para la transformación de su cultura organizacional*. Morelia, Michoacán: Fondo Editorial Morevallado, 2011. 333 p.

todos los trabajadores hasta el nivel más inferior de la biblioteca pues, como señala el autor, éstos suelen tener un contacto más franco y constante con los usuarios.

Al capítulo de la misión le sigue el de “Horizonte”. Aquí el autor describe principalmente la importancia de la visión de la biblioteca vista como una detección de necesidades actuales para enfrentar con mejores bases las necesidades del futuro. Señala que la identificación de los principales involucrados con el servicio de la biblioteca es un aspecto relevante si se desea captar la mayor parte de intereses y expectativas de estos clientes. Un defecto común en el desarrollo de la visión de las bibliotecas suele ser, de acuerdo con el autor, trasladar al futuro las necesidades actuales de nuestros usuarios. Esto trae como consecuencia atender las necesidades actuales “como si fueran prioridades del futuro” (p. 34).

En el capítulo dedicado al “Universo” se resalta la importancia de conocer el entorno que rodea a la organización desde todos sus ángulos posibles, para estar en condiciones de mejorar o cambiar viejas prácticas que impiden su desarrollo. Poseer una radiografía completa de nuestro entorno bibliotecario nos permite visualizar la gama de usuarios que no son alcanzados por los servicios que presta la biblioteca. Se sugiere que la biblioteca reconozca la importancia de fomentar vínculos estrechos con los profesores y los investigadores para generar una necesidad de colaboración mutua que fortalezca el desarrollo de los programas educativos y las líneas de generación y aplicación de conocimiento.

La necesidad de extender la prestación de los servicios bibliotecarios abarca los sectores privados y público como clientes potenciales. Tanto el medio ambiente interno como el externo son fundamentales para el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la organización. El autor describe bien la necesidad de detectar factores ambientales, los cuales afectan de forma positiva o negativa el rumbo de la institución. La importancia de disponer de suficiente información sobre la satisfacción o insatisfacción de nuestros usuarios es un elemento primordial que se destaca para la toma de decisiones.

El capítulo 4, dedicado al “Diagnóstico” es una revisión del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (swot, por sus siglas en inglés). Es complemento del capítulo anterior y su propósito es generar un diagnóstico de la biblioteca a partir de estos cuatro elementos.

El apartado de amenazas cubre buena parte del capítulo, el cual muestra las fuerzas que conllevan algunos riesgos dentro de las bibliotecas, a saber: las políticas públicas, legislación y normatividad, presupuestos, fondos, industria editorial y tecnología, sindicato, educación e investigación. Puede –de pronto– llamar la atención cuál es la amenaza que representa la educación y la investigación que señala el autor; si bien podría considerarse como una amenaza derivada de las políticas públicas del Estado en materia de educación, Zaragoza prefiere resaltar las tendencias nacionales e internacionales que inciden en la normalización o estandarización de proceso en la

educación con miras a generar procesos que incidan en la calidad educativa. Dichas tendencias son percibidas por el autor como claros ejemplos de políticas públicas, que si no son bien detectadas por los responsables de las bibliotecas universitarias pueden representar una seria amenaza para la obtención de apoyos gubernamentales.

La segunda parte de la obra puede situarse a partir del capítulo 5, titulado “Liderazgo”. Aquí se esbozan los principales estilos de liderazgo característicos dentro de la organización: liderazgo de la dirección, liderazgo distribuido y liderazgo informal. Sobre éste último, el autor destaca que es importante identificarlo oportunamente dentro de la biblioteca con la finalidad de integrar a sus promotores dentro del proceso de cambio. De acuerdo con él, reconocer las necesidades y expectativas de los representantes del liderazgo informal es una responsabilidad de los directivos de las bibliotecas universitarias.

El capítulo dedicado al “Cambio” se enfoca en describir los tres requisitos básicos de cambio: sean éstos por un sentido de inconformidad o deseos de mejorar, por presiones externas o por una visión de la organización de compartir un horizonte común. Se describen tanto los beneficios que producen el cambio como aquellos que tiene que ver con estímulos y recompensas basados en el correcto desempeño del personal; así como los costos de no cambiar, que tienen que ver sobre todo con una percepción muchas veces errónea por parte de los involucrados al considerar que el cambio representa una amenaza a sus intereses y expectativas laborales. Como señala el autor, el principal obstáculo de las personas para no asimilar el cambio es perder su *status quo*.

En el apartado dedicado al “Medio ambiente” se destaca el papel preponderante que tienen los factores externos en la organización y su efecto en su cultura organizacional. Aquí se aborda el ambiente político como factor, donde el autor sugiere algunas de las reglas apropiadas para operar en él. Su postura para mantener un equilibrio ante los efectos internos y externos del medio ambiente es mantenerse en el eje del caos, el cual consiste en la capacidad de la organización para guardar y procesar suficiente información y flexibilidad para adaptar nueva información. En el eje del caos aparecen divergencias y convergencias que dan la sensación de un desorden impasible; sin embargo, es propio del equilibrio del sistema.

La propuesta central del autor consiste en identificar y analizar claramente la relación de la biblioteca con sus entornos internos y externos desde el enfoque de sistemas. Este enfoque permitirá vislumbrar los alcances y limitaciones de la propia biblioteca y asumir que el aislamiento es inconcebible.

La “Confianza” ocupa el octavo capítulo de la obra. Ésta se fundamenta en una base de apertura y compromiso de las personas para conocer sus intereses, necesidades, inquietudes y deseos. Schein (1970) –citado por el autor– señala que la confianza “es aquella en la que cada miembro de la organización confía en los demás” (p.146). También menciona que se da cuando los miembros revelan al grupo lo que les gustaría revelar a otros. Otros autores como Lee y Teo (2005), citados

por Zaragoza, consideran que la alta confianza entre los trabajadores está ligada a una alta satisfacción laboral. La idea se ve fortalecida con la de Merry (1999) quien señala que la confianza genera más confianza (p.145).

El tema de la transparencia en el uso de los recursos es importante para generar confianza de los trabajadores hacia la administración. Es la contraparte del uso indebido de los recursos, que con frecuencia recae en actos de corrupción emanados de una desconfianza dentro de la organización.

A los elementos que propician el cambio habrá que agregar y reconocer aquellos que lo impiden o retraen como las “Barreras”, tema que se aborda en el capítulo 9. El autor coincide con Ahumada (2002) para sugerir que “las barreras (internas y/o externas) generan una inercia que limita el esfuerzo adaptativo de la organización” (p. 158). Para Adrián Zaragoza y algunos de los autores citados en la obra, uno de los obstáculos más comunes relacionados con el cambio organizacional es la ineficacia de los administradores al frente de las organizaciones. Aunado a lo anterior, la incomunicación también se destaca como un factor que obstaculiza el cambio sobre todo cuando se trata de organizaciones verticales con estrechos canales de comunicación informal y liderazgos ineficaces.

Se mencionan seis grupos de obstáculos que determinan el cambio en una biblioteca universitaria: estrategia clara, estilo de liderazgo, equipo de trabajo efectivo, coordinación adecuada, equipo de jefes efectivo, comunicación abierta.

En el capítulo dedicado a la “Resistencia” el autor señala que “en la mayoría de los casos hay un grado de resistencia al cambio, en cierta medida relacionado con el nivel jerárquico” (p. 178). Con base en lo anterior, considera que los directivos de las bibliotecas universitarias suelen ser más afectados que el personal y mandos medios. No obstante lo anterior, el personal de base con condiciones laborales con un alto grado de confort también suele ser renuente al cambio. Paradójicamente, el autor menciona que la mayoría de las personas no le temen al cambio *per se* sino al hecho de que lo que deben cambiar es la forma en que las personas perciben el cambio. Enfatiza que la mayoría de las veces “los cambios son rechazados más por la forma en que son percibidos por los miembros de la biblioteca que por lo que representan en sí” (p. 179).

Para reducir la resistencia al cambio es importante establecer un proceso de acomodamiento, tema que ocupa este apartado. De Faria (2001), citado por el autor, considera que el acomodamiento es una “sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente aparente” (p. 179). Consiste en generar un ambiente propicio que permita una adaptación paulatina de los cambios para que sean asimilados sin menoscabo de los intereses de los involucrados.

El cambio trae como resultado divergencias y conflictos que deben ser abordados correctamente por los responsables de la organización, de ahí que la negociación sea un tema integrado en el presente capítulo. La negociación está relacionada

con el conflicto, como señala Zaragoza, y es necesaria y normal; lo importante es la capacidad de negociar ante el conflicto y la diferencia de intereses. Una habilidad clave para el mediador del conflicto, que suele ser el directivo de la biblioteca, es la capacidad de negociación con base en la neutralidad e imparcialidad. El autor considera que, en su experiencia con directores de bibliotecas mexicanas y del extranjero, la habilidad de negociación es una herramienta casi inexistente en la formación académica del bibliotecario.

El primer capítulo de la tercera y última parte de la obra corresponde a la “Información y comunicación”. En este apartado se destaca la importancia de la comunicación y la información para la toma de decisiones; resalta la necesidad de establecer una comunicación estrecha entre la biblioteca y los usuarios con el propósito de conocer sus expectativas y necesidades.

Aquí son descritos los factores de alto, medio y bajo impacto en el cambio organizacional relacionados con el grado de retroalimentación y comunicación con los clientes del servicio. Se destaca el valor de alto impacto cuando la organización logra mantener un diálogo estrecho para atender las demandas de los clientes. El autor coincide con Gustafson, Sainford y Eichler (2003) en señalar que el valor de alto impacto se da cuando “el equipo de trabajo habla con muchos clientes para entender sus problemas” (p. 199).

En este mismo apartado se aborda el tema de la comunicación informal como una herramienta poderosa para establecer una comunicación efectiva con el personal, ya que por medio de ésta “se transmiten mensajes relativos a mitos y realidades”; es la vía que permite a los miembros de la organización construir un “sistema de percepciones compartidas” (p. 205). De su buen uso depende generar una efectiva oportunidad para el cambio o una barrera más para su consecución; un buen ejemplo que cita el autor de este tipo de comunicación es el rumor, cuya buena aplicación puede repercutir positivamente en el clima organizacional. Por el contrario, se indica, su uso inadecuado puede conducir a un mayor estrés entre el personal.

El capítulo 12, dedicado al “Aprendizaje”, se refiere a la capacidad de la organización para adquirir y procesar el conocimiento con base en la experiencia de sus integrantes para adaptarlo a nuevas circunstancias. De acuerdo con Zaragoza, las experiencias colectivas son la base para un aprendizaje organizacional aún sin que se de un proceso sistemático. De acuerdo con autores como Bulgerman, Clayton y Steven (2004), el autor señala que el aprendizaje organizacional consiste en habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento, (p. 218). Con base en estos mismos autores, se citan algunas de las habilidades fundamentales para promover el aprendizaje dentro de la organización.

El aprendizaje organizacional es el resultado de tres pasos según Espinoza (2004), citado por el autor: mediciones estratégicas, seguimiento de las iniciativas y operación y mejora de procesos (p.220). Éste proceso requiere de la participación de todos los integrantes de la organización en una biblioteca y su desarrollo como

comunidad de aprendizaje dependerá muchas veces de las condiciones aportadas por los directivos. Para alcanzar un adecuado aprendizaje organizacional, se destaca la importancia de llevar a cabo excelentes protocolos de capacitación, habilidades de comunicación, desarrollo de habilidades informativas, así como el manejo hábil de la inteligencia emocional (p. 230).

El capítulo 13 está dedicado al “Enfoque dual”, que se refiere al equilibrio en el crecimiento de la empresa entre las partes involucradas. Para el autor el enfoque dual consiste en conocer y aceptar la realidad de cada trabajador de la biblioteca desde su propia óptica, “poniéndose en sus propios zapatos”. Agrega que un enfoque ganar-ganar se basa en el crecimiento económico y humano.

Zaragoza señala que a buenas condiciones laborales buenas intenciones de los trabajadores para pertenecer a la organización. Esto es lo que genera el enfoque dual al lograr que los trabajadores se sientan decididos a pertenecer a la organización o colaborar con ella y que la organización alcance los objetivos planteados. De acuerdo con el autor, “el enfoque dual ganar-ganar es un requisito indispensable para desarrollar un equipo de trabajo competitivo”, para lograrlo se requiere un equilibrio entre las partes. El resto del capítulo se divide en las características y necesidades de enfoque dual para los siguientes grupos: el directivo, los empleados, los mandos medios y, los inversionistas.

En el capítulo 14, dedicado al “Éxito”, el autor –de acuerdo con Acle (1994)– menciona los pasos relacionados con la calidad y la competitividad para implantar una meta exitosa (p. 250). Coincide con la definición de éxito descrita por Wagner y Hollenbeck (1998), quienes consideran que el éxito se da cuando una persona: 1. pone un significativo esfuerzo en su trabajo, 2. dirige su esfuerzo hacia los resultados esperados y 3. tiene la habilidad de ejecutar los comportamientos necesarios para traer dichos resultados (p. 150). Zaragoza asegura que mantener el éxito dentro de la biblioteca es importante sobre todo cuando se ha emprendido el cambio con miras a alcanzar estándares de calidad y competitividad. En este sentido, el concepto de calidad debe ser definido correctamente a partir de las percepciones de nuestros propios usuarios, ya que con base en ellos es como se diseñarán los procesos y servicios ofrecidos.

La “Adaptación” ocupa el penúltimo capítulo de la obra. Schein (1965), citado por Zaragoza, señala que la adaptabilidad “es la habilidad para resolver problemas y para oponerse con flexibilidad a las modificaciones en las demandas ambientales” (p. 274). La adaptabilidad es reflejo del cambio organizacional, como también señala Burke (2008), para quien una cultura adaptativa se puede observar cuando “la cultura de cambio está integrada en el comportamiento de las personas; [cuando] se hace énfasis en la identificación de problemas antes de acudir a la implementación de soluciones; ... y en la confianza; [cuando] presenta espíritu de entusiasmo haciendo lo que sea necesario para lograr el éxito organizacional (p. 274).

Zaragoza destaca que el proceso de adaptabilidad es ineludible para lograr un cambio consistente y permanente en la cultura organizacional de la biblioteca universitaria. La adaptabilidad requiere de un proceso gradual sin sobresaltos que irrumpen en un estado de resistencia al *status quo* de algunas personas. Es recomendable, como se indica, generar procesos adaptativos que permitan un acomodamiento de los cambios que requiere la organización. Lo anterior implica una habilidad considerable del directivo además de suma inteligencia para aplicar con efectividad y eficacia los cambios, pero el autor advierte que la presente obra no aporta elementos sobre estas habilidades.

El último capítulo está dedicado a la "Creatividad", la cual Faria (2001), citado por Zaragoza, señala como la capacidad de crear, innovar, imaginar realísticamente, buscar soluciones, improvisar adecuadamente, modificar(se), renovar(se) (p. 290).

Zaragoza Tapia considera que la creatividad es característica de la biblioteca exitosa y su desarrollo depende de condiciones internas en la organización. Para lograr lo anterior, señala que es necesario establecer "un proceso formal de fomento a la creatividad en medio de un ambiente organizacional propicio para lograrlo" (p. 291).

Es importante contar con los recursos, el clima organizacional propicio, la formación y capacitación adecuada, pero lo que resalta el autor para generar la creatividad en la biblioteca es "el ambiente organizacional que se genera a partir de un estilo de dirección que favorece la participación" (p. 291). Menciona algunos ejemplos de la forma de aplicar la creatividad en la biblioteca a partir de los recursos actuales; asegura que con el trabajo creativo es factible incorporar normas de responsabilidad social a la biblioteca. Menciona y describe los cuatro pasos básicos de la creatividad que consisten en: preparación, incubación, comprensión y verificación. ☞

Julio César Ramírez Rodríguez

El Colegio de Michoacán

Biblioteca Luis González

jramirez@colmich.edu.mx; juceramy@hotmail.com