

Administración Participativa aplicada a las Bibliotecas

YOLANDA MERCADER MARTÍNEZ

Las Bibliotecas, en su organización administrativa, responden a las mismas características que una empresa industrial o comercial, y dada esta similitud nos permite aplicar en ella las técnicas modernas de la administración, lo que conlleva a una mejor organización interna y externa en su sentido más amplio.

Dentro de las corrientes más modernas que se están llevando a la práctica por numerosas organizaciones, está la "*Administración Participativa*". En este artículo trataremos de dar una idea general, en qué consiste y cómo es posible aplicarla a las bibliotecas.

La Dirección Participativa está condicionada sobre una base histórica y socioeconómica de la época en la que vivimos; este tipo de administración se ha efectuado a través de toda la historia del mundo, pero bajo enfoques diferentes.

Toda empresa está determinada por la época en que surge y, por ello, reflejará la posición del Estado y la sociedad en esos momentos.

A la subdivisión de funcionarios de grado superior, medio e inferior que caracteriza a la administración del Estado, corresponde en la fábrica a la jerarquía de directivos, maestros y trabajadores; y en las empresas comerciales, a la de gerentes, jefes de sección y vendedores y dependientes; en las bibliotecas, a director, jefes de departamento, auxiliares, etc.

Los primeros empresarios consideraron la fábrica sólo como

un taller artesano de mayor dimensión. Por este motivo mantuvieron la forma tradicional de dirección y de organización en sus empresas. Su orgullo personal era poder "ayudar" a sus oficiales en el trabajo e intervenir para corregirlos cuando esto se hacía necesario. Dirigían desde adentro.

Ahora bien, esto es precisamente lo que sucede en la gran mayoría de las bibliotecas, en las que el director y jefes de sección, toman un papel "paternal o maternal", según el caso, con sus subordinados, para los que existe un desprecio ante una infundada falta de capacidad, pero que ellos comprenden y quieren ayudarlos, consiguiendo, con esto, que pierdan el interés absoluto en el trabajo, ya que la mayoría de sus subordinados tienen a su cargo trabajos mecánicos y con una cuota fijada previamente, lo que nos hace recordar que se está aplicando una conducción del personal del siglo XIX.

La creciente dimensión de las bibliotecas en todos sus aspectos, pero principalmente el desarrollo de la información, lleva consigo una mayor división del trabajo que ha invalidado por completo el principio del MANDO AUTORITARIO, el cual ya no responde de ninguna forma a la realidad actual.

El hombre al frente de una biblioteca, ya no puede comportarse como un maestro artesano, o un antiguo bibliotecario, que poseía una visión de conjunto de su taller y dominaba profesionalmente todos los pormenores del trabajo de la biblioteca. En su nueva situación se ve obligado a dejar que otros actúen en sectores que hasta ahora se había reservado para sí exclusivamente y a concederles cierta libertad de acción a sus colaboradores. También ha dejado de considerarse como requisito de la cualificación del directivo de la biblioteca el que éste supere a sus colaboradores en conocimientos y aptitudes propios de las tareas de estos. Su capacidad directiva viene determinada principalmente por su habilidad de saber utilizar los conocimientos y las aptitudes de sus colaboradores para el bien de la biblioteca.

El directivo-bibliotecario ha dejado de ser la persona cuya misión consistía, primordialmente, en enseñar a sus colaboradores la forma de realizar un determinado trabajo, como se hacía tiempos atrás. Se limita a dar las oportunas directrices y a supervisar su observancia en el trabajo. La dirección desde "dentro" es substituida por la dirección desde "fuera".

El director-bibliotecario, necesita más que simples subordinados, precisa de hombres que piensen y actúen autónomamente. Ya no basta con dar órdenes desde arriba, por las que tenga que regirse hasta el último trabajador de la biblioteca. El subordinado, cuyo deber frente a su superior consistía exclusivamente en obedecer, es relevado por el colaborador, el cual toma sus decisiones con propia responsabilidad, dentro del marco de unas directrices generales.

Este nuevo tipo de colaborador está en oposición abierta al subordinado de viejo cuño, que se siente y comporta como vasallo de la biblioteca. De ahí que el empleo de las antiguas formas autoritarias de mando fracasen frente al colaborador, perdiendo éste la motivación tan esencial para realizar un buen trabajo; a los hombres que piensan, actúan y deciden autónomamente y con iniciativa propia, hay que dirigirlos correspondientemente. Los cambios socioeconómicos a los que actualmente nos enfrentamos hacen surgir la *dirección participativa*.

Con este término también se denomina al liderazgo participativo, pero diferentes autores, lo definen o tienen en común en que es "la mayor participación del dirigido a la tarea común, lo cual implica una revalorización de su posición y un cambio de espíritu y del ejercicio de la labor del dirigente".

Una de las características que presentan la mayoría de las bibliotecas de México, es la apatía que demuestra el personal que labora en ellas; es notorio que trabajan en la biblioteca por muy diversas situaciones, y que sólo cumplen con las tareas fijadas por su jefe inmediato, pero que carecen de todo tipo de motivación para superarse personalmente y, por lo tanto, su trabajo resulta mediocre, sin darse cuenta de las consecuencias tan brutales que representa para las actividades de las bibliotecas. Esto, consecuentemente, no es culpa únicamente de cada uno de nosotros, sino de los directores de cada una de estas bibliotecas; si bien es cierto, que muchas veces el personal de las bibliotecas demuestra ser renuente a cualquier actividad nueva que se proponga, ¿no será verdad que no se les ha dado una explicación suficientemente amplia de lo importante que es su labor dentro de la biblioteca? La concepción de la Dirección Participativa dentro de las bibliotecas presenta un panorama que puede solucionar este y otros problemas, y puede ser el paso que nos

abra el camino para mejorar en todos sus aspectos, en el más amplio sentido de la palabra, a la bibliotecología.

Durante la última década, pocas teorías han recibido tanta atención como la técnica de dirección participativa. A pesar de ello, aún existe mucha confusión y controversia sobre lo que exactamente significa este concepto. En términos generales se puede describir al administrador participativo como un dirigente extrovertido, sensible y emotivo, que comparte abiertamente el poder y la toma de decisiones con sus subordinados. Pero, ¿cuánto deben participar los empleados en la toma de decisiones? ¿cómo deben dirigirse los esfuerzos de participación?

Una de las formas para utilizar este tipo de administración es la formación de comités, pero con un nuevo sentido, este tipo de organización incrementa la productividad de cualquier biblioteca.

Como se dijo anteriormente, la función de los comités ha cambiado, originalmente las labores se relacionaban con el desempeño de actividades operacionales específicas, actualmente, sin embargo, se refieren más a las actividades de planificación y al estudio de políticas y proyectos que requieren la coordinación de diferentes funciones y órganos.

El establecer en una Biblioteca la administración participativa implica, en primera instancia, el crear las condiciones necesarias para su implantación, y esto se podrá realizar tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

Análisis de funciones e inventario de la potencialidad humana de la biblioteca. Esto significa que deberá hacerse un análisis profundo de la actividad individual de cada uno de los colaboradores en las actividades de las bibliotecas, para permitir elaborar los campos de delegación de responsabilidades.

Para cada puesto podrán elaborarse las siguientes preguntas:

¿Qué funciones deben ser desempeñadas personalmente por los directivos de dicho nivel? (por ejemplo: jefes de sección, adquisiciones, servicios al público, etc.) y ¿qué funciones pueden ser delegadas al inmediato inferior?

Con las respuestas a estas preguntas, la actividad de cada individuo quedará subdividida en tareas delegables y no delegables.

El análisis de funciones ha de llevarse a cabo sistemáticamente desde la Dirección hasta el último nivel de la jerarquía. A partir de este análisis de funciones se obtiene un inventario

básico de la potencialidad humana de la biblioteca, que permitirá hacer la futura reorganización.

La delegación de responsabilidad constituye la base de la dirección participativa. Parte del supuesto de que se han creado determinados campos de delegación, con las correspondientes facultades, en las cuales el colaborador actúa y decide autónomamente, siendo plenamente responsable de su actuación. Estos rasgos la diferencian de la delegación de trabajo en el sentido tradicional, en la cual el jefe continúa llevando la responsabilidad, tomando las decisiones necesarias e interviniendo en el curso del trabajo a su antojo.

La vía jerárquica vincula los altos cargos con los niveles inferiores a través de los diferentes eslabones jerárquicos, es decir, con órganos, que desempeñan funciones directivas. Este principio tiene carácter de suprema obligatoriedad, y significa que: toda disposición, información y comunicación ha de seguir estrictamente la vía jerárquica, tanto si procede de arriba como si procede de abajo.

El colaborador tiene la "responsabilidad de acción", es decir, el tiene que responder de todo lo que haga u omita hacer en su campo de delegación y no su jefe.

El jefe lleva la responsabilidad de dirección, es decir, es responsable de cumplir con sus deberes en cuanto a directivo frente a sus colaboradores. Por consiguiente, no es responsable de todo lo que sucede en su sección como en el mando autoritario.

Hay que distinguir muy claramente la responsabilidad de acción y la responsabilidad de dirección siempre que se trate de determinar quién es el responsable de una falta.

El principio de delegación de responsabilidad solo se podrá realizar si al colaborador al cual se le delegó una responsabilidad, puede pedirle cuentas su jefe por las faltas que cometa. En consecuencia, la delegación de responsabilidad no significa de ninguna manera el que el director trate de no "contrariar" al subalterno, permitiendo que participe de sus opiniones, etc., con el fin de que no se le cause una supuesta frustración; esto puede producirse al no estar perfectamente bien definido lo que es la administración participativa, pues el empleado toma una actitud de intransigencia y de desafío hacia el director y, en este caso, en lugar de mejorarse las relaciones humanas y el trabajo de la

biblioteca, tienen consecuencias funestas. Esto debe quedar bastante claro, a la vez que es una moderna técnica administrativa, que bien implantada puede dar magníficos resultados, y está basada en el buen rendimiento de cada uno de los que forman la biblioteca (lo que conlleva que todo el personal este concientizado de lo que su trabajo significa dentro del complicado engranaje del funcionamiento de la biblioteca), lleva consigo cierta dureza. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, quien en la biblioteca quiera ser considerado y tratado como auténtica personalidad, ha de estar dispuesto a responsabilizarse de sus faltas y a cargar con las inevitables consecuencias.

De la dirección, a base de delegación de responsabilidad, emanan una serie de deberes nuevos e importantes, tanto para los colaboradores como para los directivos.

Para finalizar, únicamente nos queda cuestionarnos: ¿estaremos los bibliotecarios mexicanos preparados para poder implantar este tipo de dirección de empresas en nuestras bibliotecas?

Creo que la respuesta puede quedar abierta, pero este pequeño artículo lo único que intenta es mostrar una nueva alternativa de cambio para nuestras bibliotecas.