

## MESA REDONDA: EL CAMBIO EN LOS PROFESIONALES. CAMBIOS ORGANIZATIVOS. NUEVAS FUNCIONES Y MENTALIDADES

**Realidad del cambio en las culturas de las organizaciones, en los profesionales, en el diseño de las actividades y en los servicios a los usuarios. 20 de noviembre de 2008, Biblioteca Nacional de España**

Yolanda Ruiz Esteban  
Directora del Departamento de Adquisiciones  
de la Biblioteca Nacional de España

Los organismos vivos son los que están sujetos a cambios y una organización viva es la que se replantea los procesos, adopta nuevas técnicas y confecciona nuevas líneas de actuación con el único fin de avanzar en la consecución de mejores resultados y cumplir de la forma más adecuada con sus objetivos. Hemos de asumir, pues, que los cambios han de formar parte del desarrollo normal de las organizaciones.

Además, vivimos en un momento de transformaciones constantes que se producen a una gran velocidad. A lo largo de la historia no ha habido momento de mayores cambios y tan continuos como los está habiendo en los últimos años. El entorno es cambiante porque intervienen fuerzas macroeconómicas muy potentes y los profesionales se tienen que adaptar a ese cambio o se corre el riesgo de no responder a las expectativas que la sociedad reclama y vivir al margen. A lo largo de las próximas décadas se prevén entornos que se moverán a mayor velocidad aún y en los que habrá una mayor competencia. Esto obliga a mejorar la calidad de los productos y de los servicios, a detectar nuevas oportunidades de crecimiento y a aumentar la productividad. No cabe duda que es un importante reto para los profesionales.

Los protagonistas del cambio en nuestro ámbito son:

- **Nuevos medios** :nuevas herramientas, nuevos formatos, nuevos soportes

que **exigen**

- **Nuevos modos** (nuevos estándares, nuevas formas de almacenamiento, de preservación y de difusión de las colecciones...)
- **Nuevos usuarios**: con una gran formación tecnológica que les permite en muchas ocasiones obtener por sí mismos la información sin necesidad de un documentalista

que **reclaman**

- **Nuevos profesionales**: con necesidad de formación continua, mayor capacidad de adecuación al entorno cambiante, de trabajo en equipo... La formación continua es la única garantía de que el cambio no fracase. Si no seguimos aprendiendo nuestro

conocimiento envejece rápidamente. Y esa formación no solo ha de ir dirigida a las habilidades técnicas, sin duda importantísimas, sino también a habilidades sociales y aptitudes necesarias para que los cambios se implanten con el éxito debido.

Cualquier tipo de cambio importante en una organización exige la actuación de muchas personas, personas que han de conocer los logros que se pretenden alcanzar con ese cambio para poder **colaborar** de la mejor forma posible en la transformación. El grado de participación, por tanto, es fundamental y no se puede restringir sólo a las altas esferas de la organización, sino que se ha de implicar a la mayoría. Es muy difícil poder trabajar bien en diferentes áreas dentro de la organización; la especialización se presenta como necesaria, con lo cual es imprescindible un equipo cohesionado en el que cada miembro aporte su parte de conocimiento al todo. Hay, por tanto, que fomentar las actitudes de cooperación y de iniciativa para dar seguridad y confianza al personal y conseguir una amplia colaboración.

El cambio debe ser adecuadamente planificado y dirigido para que se pueda trabajar en la misma dirección coordinadamente, y ello no se puede llevar a cabo sin una buena dosis de **comunicación**. La resistencia al cambio es algo natural y, en ciertas personas, se genera cierto grado de angustia porque perciben más los riesgos que las oportunidades. El no saber a dónde se quiere llegar, la falta de perspectiva, es un importante obstáculo para el cambio y provoca escepticismo y desconfianza. No cabe duda que un cambio bien planificado y adecuadamente transmitido favorece la cohesión de los equipos de trabajo y aumenta las posibilidades de éxito. **Por tanto, colaboración y comunicación son dos elementos insoslayables para que se produzcan cambios positivos.**

En este sentido la organización a la que pertenezco, la **Biblioteca Nacional de España**, como organismo vivo, está experimentando en los últimos años una gran metamorfosis. Durante algunos lustros vivió una época de escasas y lentas transformaciones. Mientras que el entorno sufría variaciones importantes, la Biblioteca Nacional parecía ser poco permeable a esos cambios. Sin embargo, en la actualidad la Biblioteca avanza a grandes pasos para ocupar el papel que debe tener dentro de la comunidad bibliotecaria tanto nacional como internacional. Los pilares estratégicos de los que se vale son fundamentalmente la comunicación, la transparencia y la transversalidad. Se procura, pues, dar a conocer en diferentes medios a todos los empleados los logros alcanzados y las líneas de actuación para el futuro en las diferentes áreas de trabajo; se han establecido equipos horizontales que conectan varias unidades y que originan visiones complementarias y decisiones más acertadas; se está trabajando en una nueva intranet con el propósito de mejorar esa idea de transparencia, favoreciendo la participación de los diferentes servicios.

Muchos son los cambios que se han experimentado en estos últimos años, entre ellos están:

- La implantación de un nuevo sistema de integrado de gestión bibliotecaria, UNICORN, con la reciente puesta en funcionamiento del módulo de circulación, que permite ir más allá de lo que había podido llegar el antiguo ARIADNA
- Puesta en marcha de la Biblioteca Digital Hispánica, con más de 10.000 registros ya incluidos

- Incorporación del metabuscador denominado “El Buscón”, que recupera simultáneamente información de recursos electrónicos propios o externos
- Apertura a todos los públicos con un amplio y variado abanico de actividades culturales (que van desde los talleres para los más jóvenes, ciclos de conferencias y charlas, exposiciones, por supuesto, y otros eventos como la “Noche en blanco” y la “Jornada de puertas abiertas”)
- Convenios de colaboración con empresas y organismos, etc.

Pero también es numeroso el listado de los proyectos en los que se está trabajando:

- Aprobación del nuevo estatuto, que actualice el de 1991.
- Estudio de usuarios para medir el grado de satisfacción y adecuar mejor los servicios a sus exigencias.
- Nueva web
- Se han iniciado las negociaciones para convertirse en Agencia DOI (Digital Object Identifier)
- Se está realizando un estudio de indicadores para evaluar las colecciones, los servicios, la productividad, etc.

En concreto, **en mi parcela** de trabajo (las adquisiciones) los cambios más llamativos suceden en la esfera de los recursos electrónicos. Cada vez es más amplia la oferta y ya la **selección** no suele ser fácil, debido al alto coste de estos recursos y a su peculiar forma de ofertarse (los editores, proveedores o agregadores distribuyen las publicaciones conjuntamente en paquetes, coincidiendo incluso algunos títulos en varios paquetes, por lo que la redundancia o duplicidad de algunos títulos es inevitable). Pero también la **compra** tiene su grado de complejidad puesto que se han de negociar las licencias de uso, concretar la forma de acceso (por IP o por nombre de usuario y *password*), especificar la necesidad de que los recursos sean compatibles con el metabuscador del Centro, etc. No se ha de olvidar también la dificultad del **control** de las suscripciones electrónicas, su mantenimiento, evaluación de cada recurso atendiendo a las visitas y descargas realizadas, etc. Esto es, una larga lista de tareas nuevas que han originado los nuevos soportes y que encuentran una mayor viabilidad en la cooperación.

En cuanto a **mi experiencia** profesional, he de señalar que ha sido muy variada en cuanto a los trabajos que he realizado en diferentes áreas relacionadas con el libro y los centros de documentación, por lo que puedo decir que **creo** en los cambios como forma de evolución positiva, desarrollo de la capacidad de apertura y mantenimiento de una latente ilusión por aprender.

Somos una combinación de cambio y estabilidad (parmenídeos y heraclíteos a la vez), y las organizaciones son fiel reflejo de lo que son sus trabajadores y sus dirigentes. Además de los razonamientos explícitos, las iniciativas de cambio están marcadas por concepciones, creencias, supuestos... dimensiones subjetivas no examinadas o probadas que influyen en la voluntad. Las iniciativas están marcadas por **mentalidades**<sup>1</sup>. Nuestra mentalidad influye decididamente en la forma que tenemos de reaccionar ante la posibilidad de cambio. Un proceso de cambio conlleva una cierta transformación personal.

---

<sup>1</sup> Mentalidad: “Cultura y modo de pensar que caracteriza a una persona, a un pueblo, a una generación, etc.” (RAE, vigésima segunda ed.)

Y, como se ha demostrado en algunos casos, es más fácil instalar nuevas herramientas tecnológicas que cambiar las mentalidades. Para sacar el mejor partido a este entorno tan mutable, de nosotros, los bibliotecarios, la sociedad demanda no sólo una buena formación sino también una serie de características, que son básicas a la hora de configurar a un buen profesional del siglo XXI, como puede ser la versatilidad, la flexibilidad, la creatividad, la iniciativa, la capacidad de autocrítica (para ser capaz de liberarse de lo que no es funcional)..., valores probablemente no tan fáciles de evaluar como la formación.

Pero en las organizaciones los cambios que tienen más sentido son los que se implantan pensando en los **usuarios** o clientes, en la mejora de los servicios que se les presta. A veces los árboles no nos dejan ver el bosque, sin embargo no debemos desviarnos de este enfoque porque si no los cambios estarán abocados al fracaso.

Los usuarios de las bibliotecas, y centros de documentación en general, también están experimentando esos cambios, no sólo porque su formación tecnológica va aumentando progresivamente, sino porque cada vez su presencia es menor en el interior de los muros de las bibliotecas, y previsiblemente será menos aún en un futuro no muy lejano, a medida que avance la digitalización. Por contra, los usuarios están haciendo más “acto de presencia” en lo que se denomina “bibliotecas 2.0”, enriqueciendo con sus aportaciones los contenidos de dichas bibliotecas en la Web. Por tanto, está transformándose también el propio concepto de “usuario”, pasando de ser simplemente presencial a ocupar un papel mucho más activo en los servicios bibliotecarios

En poco tiempo la gran mayoría de los textos se encontrarán en la Red y los profesionales de la información, en concreto los bibliotecarios, tendremos que seguir agudizando el ingenio, para competir a través de la calidad de nuestras ofertas, incorporando nuevos y mejores servicios con valores añadidos. En este sentido las bibliotecas, especialmente las nacionales por el rico y singular patrimonio que custodian, tienen el reto de dedicar todos sus efectivos (personal y documental) al servicio del país, al servicio de los políticos, de los educadores, de los periodistas, de los administradores de justicia..., en definitiva de todos los profesionales y de los mismos ciudadanos, para contribuir al desarrollo intelectual, social y económico de la nación, y, fuera ya de sus fronteras, presentar al mundo entero, de la forma más atractiva, útil y sencilla, la valiosa información que se encuentra en los documentos que conservan.

Muchas gracias.