

# TRAYECTORIA DEL “MANAGEMENT” EN EL ÁMBITO DE LAS BIBLIOTECAS Y CENTROS DE INFORMACIÓN

ANA REYES PACIOS LOZANO  
Departamento de Biblioteconomía y Documentación  
Universidad Carlos III de Madrid

## RESUMEN

Se ofrece una visión sintética de la evolución histórica que ha seguido la ciencia del “management” en su aplicación a las unidades de información, recorriendo sus distintas fases hasta su confluencia en la actualidad. A través de este intento de sistematización se pone de manifiesto que la Administración en las bibliotecas y centros de información, a nivel teórico y práctico, ha seguido prácticamente las mismas líneas de interés que las establecidas en el ámbito empresarial aunque con un ligero retraso.

**PALABRAS CLAVE:** Management, administración, gestión, evolución histórica.

## ABSTRACT

We offer a synthetic vision of the historical evolution that the science of the management has followed in its application to the units of information, going through different phases until its confluence at the present time. Across the intent of sistematization, it is shown that the Management in the libraries and information centers, at a theoretical and practical level, has practically followed the same lines of interest that those established in the managerial environment although with a light delay.

**KEY WORDS:** Management, administration, historical evolution

## INTRODUCCIÓN

Por “management”, término anglosajón traducido generalmente en nuestro idioma por administración y/o gestión, se entiende, el conjunto de funciones y técnicas integradas que deben aplicar los que son responsables del trabajo de otros

para lograr la eficacia y la eficiencia en la organización de la que se trate. No obstante, conviene señalar que se trata de un vocablo al que se le atribuyen más acepciones pero no es objeto de este trabajo entrar en el debate conceptual del mismo. Baste aludir a la amplitud de su contenido, el cual ha sufrido variaciones a lo largo del tiempo, y a la dificultad que ofrece su traducción a cualquier idioma recogiendo unas frases de Peter Drucker al respecto <sup>1</sup>:

“La palabra *management* es singularmente difícil. En primer lugar, es específicamente norteamericana y apenas admite la traducción a cualquier idioma, y ni si quiera al inglés hablado en Gran Bretaña. Indica una función, pero también incluye a las personas que la ejecutan. Señala una posición y una jerarquía social, pero también una disciplina y un campo de estudio.”

Durante los últimos 125 años han ido surgiendo numerosas teorías sobre el *management*, con gran cantidad de puntos de vista, múltiples contribuciones y enfoques provenientes de otras ramas del saber. Todo ha enriquecido y provocado cambios en su contenido científico y doctrinal a lo largo del tiempo. El enorme cuerpo sistemático acumulado ha servido para asegurar su categoría como ciencia, demostrando además que sus principios fundamentales son aplicables a toda clase de actividades humanas, desde los simples actos individuales hasta el trabajo de grandes organizaciones que exige una coordinación de esfuerzos muy elaborada.

De forma sintética, podríamos reducir las diferentes aportaciones a una serie de líneas de interés en el *management* durante el siglo xx:

#### 1. Escuelas clásicas (principios de siglo)

- Atención a los empleados dentro de la empresa y a las alternativas para mejorar su productividad.
- Interés por la organización global y en la forma de hacerla más eficiente y eficaz.
- Identificaron procesos, funciones y capacidades de administración que todavía hoy son consideradas esenciales.

#### 2. Relaciones Humanas (década de los años treinta y siguientes)

- Destacó la importancia de la administración de personal como función directiva.
- Fomentó la idea de los trabajadores como un valioso recurso.
- Se centró en el comportamiento de los empleados en el contexto empresarial.
- Preocupación por la psicología del trabajo y la motivación.
- Administración participativa y enriquecimiento del puesto de trabajo.

#### 3. Investigación operativa (década de los años cuarenta y siguientes)

- Aplicación de procesos y modelos cuantitativos a problemas organizativos.
- Presta especial atención a la planificación y administración financiera.

#### 4. Análisis de sistemas (década de los años cincuenta y siguientes)

- Perspectiva cibernética (diseño de sistemas de control).
- Atención a las interacciones dinámicas tales como las relaciones formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización y también las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico.

<sup>1</sup> DRUCKER, P. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. 4.ª de Buenos Aires: El Ateneo, 1975, p. 4.

**5. Planificación estratégica (décadas de los años sesenta y setenta)**

- Orientación a largo plazo.

**6. Gestión japonesa**

- Sistemas de control de calidad implicando a las personas.
- Toma de decisiones consensuada.

## 1. EVOLUCIÓN DEL MANAGEMENT EN BIBLIOTECAS Y CENTROS DE INFORMACIÓN

Las bibliotecas y los centros de información, en tanto que organizaciones, integradas por grupos estructurados que desarrollan actividades colectivas, necesitan crear y mantener un ambiente adecuado para alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, los responsables de su funcionamiento, así como otros interesados en este tema, han visto que podían adaptar y aplicar con facilidad muchas de las teorías del management para conseguir la eficiencia en su misión.

En este trabajo exponemos de forma sintética el desarrollo que ha tenido el management desde sus primeras aplicaciones a las bibliotecas y centros de información, recorriendo sus distintas fases, hasta su confluencia en la actualidad. A diferencia de lo que ocurre en el entorno empresarial, en donde es relativamente fácil seguir la trayectoria histórica del mismo por los variados intentos de sistematización de las escuelas y corrientes del pensamiento, las clasificaciones referidas a las unidades de información son escasas y centradas en el ámbito anglosajón. Por otra parte, los trabajos existentes, adolecen de estudios sistemáticos y detallados similares a los que podemos encontrar en el área de la empresa. Se trata, salvo raras excepciones, de breves periodizaciones expuestas en los manuales anglosajones que tratan sobre el tema<sup>2</sup>.

Una excepción a lo anotado son los trabajos de Evans<sup>3</sup>, Samuels y McClure<sup>4</sup>, los cuales, a través de la literatura relativa al tema, han mostrado la evolución del pensamiento administrativo en las bibliotecas hasta los años 80, aproximadamente. A través de ellos y de la consulta de algunas obras representativas de la bibliografía anglosajona al respecto, desde los años 60 hasta el momento, se puede ver como el *management* en el ámbito de las unidades de información sigue básicamente las mismas líneas presentes en el mundo de la empresa aunque con un ligero retraso.

La preocupación e interés acerca de cómo debía administrarse una biblioteca es relativamente reciente. Surge y evoluciona a medida que adquieren importancia en

<sup>2</sup> Ponemos como ejemplo uno de los más recientes: STUEART, R. D. & MORAN, B.B. *Library and information center management*. Fourth Edition. Englewood: Libraries Unlimited, 1993. 1. Management development: A Historical Overview, pp. 1-17.

<sup>3</sup> EVANS, G. E. *Management Techniques for Librarians*. Second Edition. New York, etc.: Academic Press, 1983, pp. 46-48.

<sup>4</sup> SAMUELS, A. R. & MCCLURE, C. Toward a Theory of Library Administration. En *Strategies for Library Administration: Concepts and Approaches*. Englewood: Libraries Unlimited, 1982, pp. 12-28.

la sociedad y se convierten en organizaciones de gran tamaño. Por ello, la aplicación de los principios y fundamentos del management ha ido ligada, esencialmente, a las grandes bibliotecas y a las que han contado con más recursos.

Teniendo en cuenta los dos trabajos mencionados se podrían establecer las siguientes etapas en el desarrollo del management en este ámbito:

1. Antecedentes.
2. Etapa de la Administración Científica ( de 1937 a 1955).
3. Desde 1955 hasta los años 70, en la que predominan las ideas de las Relaciones Humanas e inicio del enfoque de Sistemas.
4. A partir de los 70 confluyen diversas tendencias partiendo de la Teoría de Sistemas. Se podría hablar de un intento de unificación o teoría global de la administración.

A estos períodos habría que añadir los temas de interés correspondientes a los años 80 y del momento actual.

Es necesario señalar que las líneas de pensamiento no terminan en cada uno de los períodos establecidos, sino que existen solapamientos y resurgen tendencias anteriores, además de adivinarse también un deseo de integración de diferentes escuelas en el momento actual mediante la aplicación de nuevas filosofías o modos de gestión.

### 1.1. Antecedentes

El primer período que establece Evans lo lleva hasta finales de los años treinta, en concreto hasta el año 1937. Recordemos que es en 1936 cuando se utiliza por primera vez un equipo “de registro único” en la biblioteca de la Universidad de Tejas, acontecimiento clave en la automatización de centros de información<sup>5</sup>. Según este dato, el germen del interés por aplicar las teorías del management al mundo de las bibliotecas habría estado relacionado con esta etapa de cambios que tiene lugar a finales de los años treinta, cuando se propone el uso de equipos automatizados en las grandes bibliotecas públicas, universitarias y de investigación.

También por estos años se introducen algunas técnicas como la contabilidad de costes o los costes unitarios, además de observarse una preocupación mayor por la gestión de personal. Todo esto revela un incipiente interés por llevar a cabo una gestión más eficiente. Pese a esto, Evans señala que no hubo cambios y la gestión era muy tradicional.

Por tanto, se podría decir que con anterioridad a los años cuarenta el panorama general de las bibliotecas estadounidenses era la escasa atención por los temas de administración y gestión. Las bibliotecas eran pequeñas, con presupuesto reduci-

---

<sup>5</sup> Para una perspectiva histórica detallada de la evolución de la automatización y sus implicaciones véase: REYNOLDS, D. *Automatización de Bibliotecas*. Madrid, etc.: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1989.

do, poco personal y no había necesidad alguna de conocer los costes o de establecer políticas. La única preocupación que existía era la de "mantener la biblioteca abierta"<sup>6</sup>. Por otra parte, no tenían que justificar su presencia puesto que su concepción social como algo bueno para la sociedad aseguraba la continuidad de sus dotaciones. Samuels y McClure indican que el problema esencial de este momento se limitaba al almacenamiento de libros<sup>7</sup>.

Sólo las bibliotecas más grandes pudieron experimentar algún cambio ya que por tener mucho personal, mucho presupuesto y grandes colecciones, los directores se ven obligados a delegar autoridad y a estar pendientes de lo que estaban haciendo otras bibliotecas de características similares.

En cuanto a la formación que podía recibir el bibliotecario en estas materias, existía la denominada "economía de bibliotecas" (library economy), relacionada con los gastos básicos necesarios para el funcionamiento de la biblioteca. Se impartían también cursos de "administración" (administration) en donde se enfatizaba, no en la administración a la que venimos haciendo referencia como traducción del vocablo "management", sino en aspectos propios de las bibliotecas tales como la organización de los distintos tipos de servicios, referencia, raros, circulación, reserva de libros, sección infantil, etc.

En términos generales, la gestión de las bibliotecas hasta los años cuarenta se caracteriza por ser tradicional, entendida más bien como el "día a día", centrada en la organización de los servicios de tipos particulares de bibliotecas y orientada a los procesos.

## 1.2. Período de la Administración Científica

A finales de los años 30 aparecen algunas tesis doctorales cuyas investigaciones se han asociado con el comienzo de la administración científica en las bibliotecas<sup>8</sup>. Se empiezan a tener en cuenta los trabajos de Taylor, Gantt o Gilbreth para ver si había o no técnicas que pudieran aplicarse a las situaciones específicas de estas organizaciones. Interesaba determinar la forma más eficiente y racional de ejecutar las tareas aunque sin tratar de averiguar el porqué.

Después de la Segunda Guerra Mundial los presupuestos se incrementaron y con ello la creación de nuevas bibliotecas, tendencia que continúa durante el decenio 1950-60. En esta etapa los bibliotecarios estuvieron aplicando una mezcla de administración científica y algunas de las nuevas técnicas de investigación operativa, lo cual es representativo de la inquietud que había por conseguir una eficiencia en las operaciones bibliotecarias<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> EVANS, E. *Management...*, *op. cit.*, p. 47.

<sup>7</sup> SAMUELS, A. R. & MCCLURE, C. *Toward a Theory...*, *op. cit.*, p. 13.

<sup>8</sup> EVANS, G. E. *Management...*, *op. cit.*, p. 47.

<sup>9</sup> Un ejemplo significativo es la obra de DOUGHERTY, R. M. y HEINRITZ, F. J. *Scientific Management of Library Operations*. Metuchen, N. J.: Scarecrow, 1966.

A lo largo de este período, el de la *administración científica* en bibliotecas, Evans distingue dos fases:

- De mediados de los años 30 a mediados de los 50 en que tienen protagonismo las ideas de la escuela de Relaciones Humanas.
- A mediados de la década de los 60 se inicia la segunda, cuando la informática y el análisis de sistemas se aplican de forma más adecuada a las situaciones de las bibliotecas. En este momento es cuando los costes se convierten en preocupación constante y se incrementa el énfasis en el concepto de administración científica.

Con mayor detalle, aunque sin precisar períodos de tiempo tan concretos, Samuels y McClure reconocen dos tendencias diferentes que parten de la *administración científica* de Taylor<sup>10</sup>:

- Una más humanística, que sigue la línea de la teoría *behaviorista*, preocupada por el comportamiento de los empleados en el contexto de la biblioteca y se interesa en el trabajador más que en el producto como medio para asegurar la efectividad de la biblioteca.
- Y otra más universal y reflexiva, en la línea de la *administración clásica*, centrada en la organización global de la biblioteca y en la forma de hacerla más eficiente y eficaz. De esta, los autores indican que han derivado dos líneas más pragmáticas y no teóricas. Una, a la que denominan *antiadministración* (non management), por rechazar los postulados de la administración clásica y mostrar sólo una falsa preocupación por los aspectos más humanísticos del trabajo. Asegura que las técnicas del management son complejas e inadecuadas para una biblioteca y propone soluciones más simples para resolver los problemas que se plantean. La otra, de *expertos de la eficiencia* (efficiency experts), la consideran precursora de las aproximaciones cuantitativas que se utilizan hoy día en muchas bibliotecas. Esta escuela intentó demostrar que la ciencia era aplicable a las bibliotecas mediante métodos rigurosos para asignar recursos y evaluar su rendimiento.

En opinión de Evans, la mayor parte de la teoría relacionada con la administración científica de las bibliotecas tendió a preocuparse más por las actividades que por la gente, ya que puso el énfasis en determinar los flujos de trabajo prescindiendo del personal. Esto viene a demostrar el escaso interés en emparejar al personal con los puestos de trabajo<sup>11</sup>.

Por otra parte, el mismo autor señala como característica de los bibliotecarios del momento el desconocimiento de los costes relativos a las actividades de la biblioteca, tales como el coste unitario de procesar un libro, adquirirlo o contestar una petición.

<sup>10</sup> SAMUELS, A. R. & McCLURE, C. *Toward a Theory...*, op. cit., p. 17.

<sup>11</sup> EVANS, G. E. *Management...*, op. cit., p. 31.

### 1.3. Etapa de las Relaciones Humanas e inicio del enfoque de Sistemas

Evans sitúa la aparición de la Escuela de las Relaciones Humanas en las bibliotecas alrededor de 1955, teniendo una influencia continua hasta el momento, sin olvidar que reaparece de nuevo la Administración Científica y surge la Teoría de Sistemas a finales de los años 60.

La etapa de las Relaciones Humanas se caracteriza por el interés en la administración participativa, el uso de comités y la involucración en el proceso de toma de decisiones. No obstante, la aplicación de estas teorías no siempre parece haber sido la adecuada. Así por ejemplo, Evans manifiesta que no se ha incidido lo suficiente en que la participación real en la toma de decisiones es fundamental para que las personas afectadas las acepten de buen grado.

A finales de los años 60 aparecen trabajos que ponen de relieve la importancia e interés que se concede a la biblioteca bajo la óptica de sistemas<sup>12</sup>. Se intenta relacionar los diferentes servicios de la misma con las necesidades de los usuarios. Se las ve como sistemas abiertos, en continua interacción con el entorno en el que se ubican, de ahí el interés en combinar entradas y salidas, recursos y necesidades.

A partir de la década de los 70 se empieza a desarrollar, en términos generales, una teoría unificada del management en las bibliotecas. Podemos comprobarlo a través de los manuales y obras generales de administración de bibliotecas, las cuales lo presentan como un proceso con un número variable de funciones. Estas, reclaman elementos de las diversas escuelas del pensamiento. Así, por ejemplo, la función de planificar y organizar acude inicialmente a la Administración Científica —estimación de costes, flujo de trabajo y demás— y en segundo lugar, las relaciones humanas. La ejecución y el control del trabajo de la organización requiere de un énfasis mayor en el factor de las Relaciones Humanas.

Conviene señalar que constituye una constante a lo largo de estos períodos la referencia casi exclusiva de la teoría y práctica de la administración al mundo de las bibliotecas. El incipiente protagonismo y extensión a los centros de información tiene lugar tímidamente a fines de los 60, cuando surgen nuevas oportunidades de empleo de los "bibliotecarios" en el sector de la información y en organizaciones comerciales e industriales.

### 1.4. Tendencias en los años 70

Aunque nos ha parecido oportuno señalar una etapa de Relaciones Humanas para destacar el momento en el que se atisba su influencia en el ámbito de las

---

<sup>12</sup> Algunos ejemplos son: *Case Studies in Systems Analysis in a University Library*. Barton R. Burkhalter (ed.). Metuchen: The Scarecrow Press, 1968; HAMBURG, M. et al. *Library Planning and decision-making systems*. The MIT Press, 1974 y GOUGH, C. & SRIKANTAJAH, T. *Systems Analysis in libraries*. London: Clive Bingley, 1978.

bibliotecas, hay que hacer hincapié en que no se puede considerar cerrada y que este apartado y los siguientes son, en este aspecto, una continuación del anterior. Al igual que sucede en el mundo empresarial, los *recursos humanos* son un elemento esencial a tener en cuenta en las técnicas más modernas de administración que se siguen actualmente, considerándose su participación como imprescindible para que tengan el éxito que pretenden conseguir.

Aproximadamente a partir de la década de los 70 y bajo la óptica de la Teoría de Sistemas, Samuels y McClure determinan la existencia de cinco escuelas de la administración en bibliotecas, aunque observan solapamientos entre ellas<sup>13</sup>. Estas son:

#### A) *Escuela de la eficacia*

Pone de relieve el interés y la preocupación por los resultados y el rendimiento de la biblioteca. Enfatiza en la planificación como estrategia administrativa para incrementar la eficacia de forma real y significativa. Se han propuesto diferentes modelos en los que se observa una relación entre la planificación y la eficacia y se resalta la importancia de conseguir metas y objetivos. Autores representativos de esta tendencia son DeProspro y McClure entre otros<sup>14</sup>.

#### B) *Aproximación sociotécnica*

Presta atención a la adecuación e interacción entre el personal, las tecnologías y las tareas que se realizan en una biblioteca para evitar problemas. En ello tiene mucho que ver su estructura organizativa, la cual puede impactar en las responsabilidades y trabajos de los bibliotecarios, en la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Así, algunos autores como Howard, Burgis y Axford, consideraron la posibilidad de adecuar las necesidades individuales a los propósitos que persigue la organización proponiendo nuevas formas organizativas no tradicionales como la orbital, matricial o la descentralizada<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Los trabajos que citamos en cada escuela han sido tomados de las notas a pie de página que referencian los mencionados autores. Para un conocimiento más detallado de los representantes, remitimos a su trabajo anteriormente citado.

<sup>14</sup> DEPROSPRO, E. R. et al. *Performance measures for Public Libraries*. Chicago: ALA, 1973 y MCCLURE, C. *The Planing Process: Strategies for Action*. *College & Research Libraries*, 1978, 39, pp. 456-466.

<sup>15</sup> HOWARD, P. The functions of library management. *Library Quarterly*, 1970, 10, p. 313-349; BURGIS, G. C. Systems concept of organization and control for large university libraries. *Canadian Library journal*, 1971, 28, pp. 24-29 y AXFORD, H. W. The interrelations of structure, governance and effective resource utilization in academic libraries. *Library Trends*, 1975, 23, pp. 551-571.

### C) *Aproximación cuantitativa*

Basándose en la investigación operativa, esta línea de pensamiento propone la aplicación de procesos y modelos matemáticos que puedan resultar de ayuda en la toma de decisiones y resolución de problemas relacionados con la administración de la biblioteca. Estas técnicas cuantitativas pretenden facilitar la selección de la acción adecuada para maximizar la eficacia y efectividad de la organización. La bibliometría es un buen ejemplo con las conocidas leyes de Lotka y Bradford.

### D) *Aproximación behaviorista*

En general, la aproximación behaviorista asocia la eficacia de las actividades de la biblioteca a contextos organizacionales específicos. Algunas variables que consideran son la personalidad de los individuos, la interacción del grupo, las actitudes, etc. Entre las áreas que han suscitado mayor interés dentro de esta tendencia se podría citar la relación existente entre la participación en la toma de decisiones y la satisfacción en el trabajo. Al respecto, Samuel y McClure citan como investigación más relevante la que llevó a cabo Marchand <sup>16</sup>.

### E) *Aproximación contingente*

El enfoque contingente tiene en cuenta los puntos débiles y fuertes de cada individuo en el puesto de trabajo, así como las circunstancias propias del entorno para asegurar la productividad. Considera que si el operario cuenta con un conjunto de experiencias o puntos fuertes y debilidades, entonces el responsable debe crear un entorno en el cual esas experiencias, puntos fuertes y debilidades puedan explotarse para el bien del individuo y de la organización.

McClure fue uno de los que identificó una serie de contingencias que influían en el manejo de información por parte de los bibliotecarios. Posteriormente sugirió la relación entre los tipos de información y la importancia de la decisión <sup>17</sup>.

Esta línea de pensamiento ha adquirido enorme desarrollo en la actualidad. Bryson es uno de los autores que insiste en la importancia de comprender tanto el entorno externo como el interno de la biblioteca para poder tomar decisiones realistas. Por otra parte, considera el análisis del entorno como un proceso esencial

---

<sup>16</sup> MARCHANT, M. P. *Participative Management in Academic Libraries*. Westport: Greenwood, 1976. Este mismo tema sigue siendo objeto de atención en trabajos como el de JACKSON, S. Management by objectives and libraries. *Information and library management*, 1990, 9, 1, pp. 14-16.

<sup>17</sup> MCCLURE, C. *Information for Academic library decision making: the case for organizational information management*. Westport: Greenwood Press, 1980.

para poder desarrollar con éxito muchas de las técnicas de gestión que se emplean en las bibliotecas<sup>18</sup>.

No hay que olvidar que la presencia de todas estas escuelas en los años 70 coincide con el momento en el que se produce la introducción de las nuevas tecnologías en las bibliotecas americanas<sup>19</sup>, lo cual nos lleva también a establecer una relación. Aunque la comercialización de ordenadores se produce a mediados de los 70, su difusión como herramienta de trabajo en bibliotecas y centros de información no comienza a generalizarse hasta los años 80. La inversión inicial que supuso la compra de estos equipos conllevó un desvío considerable de los recursos financieros, disminuyendo asimismo la capacidad de adquisición de materiales de información en bibliotecas y centros de información. A ello hay que unir la existencia de políticas restrictivas en los presupuestos dedicados a cultura, con lo cual las bibliotecas empiezan a sufrir una importante crisis financiera a partir de la década de los 70. Las limitaciones en la financiación continuaron en la década de los 80 a nivel internacional<sup>20</sup>. Estas circunstancias unidas llevaron a una preocupación por la supervivencia y el futuro de las bibliotecas y como consecuencia se produce un interés especial por utilizar las técnicas de gestión y el modo de hacer de la empresa a lo largo de las últimas décadas.

Lógicamente, la introducción de las nuevas tecnologías de la información no sólo influyó en el aspecto económico sino que también revoluciona las actividades técnicas de las bibliotecas y aquellas relacionadas con la gestión<sup>21</sup>. Por ejemplo, a partir de este momento, la obtención de datos para poder medir el rendimiento de tareas y servicios será mucho más fácil, con lo cual la adopción de técnicas como la evaluación se imponen no sólo por el interés en conocer los resultados sino por la mayor facilidad para llevarlas a cabo.

## LÍNEAS DE INTERÉS A PARTIR DE LA DÉCADA DE LOS 80

No podemos hablar en este epígrafe de tendencias, escuelas o líneas de pensamiento en materia de gestión bibliotecaria sin hacer un análisis exhaustivo de la

---

<sup>18</sup> BRYSON, J. *Técnicas de gestión en bibliotecas y centros de información*. Madrid, etc.: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1990, pp. 46 y ss.

<sup>19</sup> Nos referimos a los llamados ordenadores de tercera generación que suponen la llegada de la era en línea. El aumento de la velocidad de estas máquinas, así como de su capacidad de almacenamiento y procesamiento fue unido a un descenso de sus dimensiones y del precio de los equipos, con lo cual, a pesar de que el coste era todavía elevado, se empiezan a introducir en las bibliotecas. SCHOLTZ, W. H. *Computer-Based Circulation Systems: A current review and evaluation*. *Library Technology Reports*, mayo 1977, 13, p. 243.

<sup>20</sup> Véase al respecto algunos datos sobre la Situación económica de las bibliotecas europeas (1981-1990). *Revista Española de Documentación Científica*, 1995, vol. 18, n.º 1, pp. 87-88.

<sup>21</sup> SCHOOTS, P. The use of new technologies in public libraries and their impact on library management. En *Library Automation and Networking: New Tools for a New Identity*. MHNchen: Saur, 1991, pp. 299-308.

literatura correspondiente al período de los años 80 y buena parte de la década actual. No obstante, si consideramos posible, de forma global, referirnos de forma sintética a determinados temas que vienen siendo objeto de interés. Para ello hemos acudido al Coloquio Internacional de Bibliotecas, organizado por la Fundación Bertelsmann a finales de 1984. En él se pueden ver reflejadas claramente las inquietudes y, en consecuencia, algunas de las tendencias del momento a nivel internacional en la gestión de estas organizaciones <sup>22</sup>:

- Desarrollo de la *planificación estratégica o a largo plazo* como medio para incrementar la capacidad de decisión, mejorar el proceso de toma de decisiones y hacer frente a posibles contingencias. Esta actitud estratégica va asociada a una necesidad y conveniencia de adaptación al entorno cambiante en el que operan las bibliotecas, así como el suyo propio.
- Aplicación de los fundamentos y técnicas del *marketing* como medio para conocer y satisfacer las necesidades de la comunidad a la que presta sus servicios la biblioteca. Es una forma de asegurar la orientación de los servicios al usuario que ha adquirido enorme importancia en la actualidad <sup>23</sup>.
- Se pretende una *organización óptima* y una *dirección eficaz*, en un momento caracterizado por la limitación de medios y exigencias crecientes, así como la necesidad de tener que demostrar su valía en función de los resultados. Métodos como la *descentralización*, la *Administración por Objetivos*, utilizada ya desde los años 70, parecen mostrarse eficaces para conseguir una mayor implicación y participación de los recursos humanos en la consecución de estos fines.
- Preocupación por *optimizar* al máximo los recursos con los que cuentan las bibliotecas para poder evitar una posible reducción de los fondos para las adquisiciones, la congelación de la situación del personal que trabaja en ellas, la marcha atrás en la introducción de nuevos servicios, e incluso, el cierre de determinadas bibliotecas sucursales, entre otros. Asimismo, existe inquietud por la búsqueda de fuentes de financiación alternativas.
- Se habla de la información como recurso, como una mercancía porque origina costes y tiene un precio y valor en el mercado. Esta aparentemente *nueva conciencia de la importancia económica, social y organizativa de la información* ha puesto en marcha técnicas que permiten conocer los costes de los procesos y servicios que ofrecen las bibliotecas y así establecer comparaciones. Por otra parte, se confiere mayor importancia a los resultados

---

<sup>22</sup> Las ideas básicas y líneas de acción están extraídas de las distintas ponencias y contribuciones vivas que se recogen en el mencionado Coloquio en el que participaron especialistas como Blaise Cronin, Ute Klaassen o Hans-Dieter Weger, entre otros. (*Bibliotecas públicas hoy y mañana: Nuevos planteamientos de objetivos y gestión*. Coloquio Internacional organizado por la Fundación Bertelsmann. Madrid, etc.: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1985.

<sup>23</sup> Véase sobre este tema el número monográfico: *Marketing of Library and Information Services*. *Library Trends*, winter 1995, vol. 43, n.º 3, pp. 289-513.

de la actividad que realizan, de ahí el interés en cuantificar los resultados de cara dar una buena imagen ante las instituciones o empresas de las que dependen. Por ello, técnicas como la *evaluación* y el *análisis de costes* son cada día más habituales en las bibliotecas y los centros de información para conocer su eficacia y eficiencia <sup>24</sup>.

Finalmente, no podemos olvidar lo que podríamos denominar como reciente y más actual preocupación de muchas bibliotecas y centros de información: conseguir la satisfacción de los usuarios o clientes. Para ello se ha adoptado una nueva filosofía de gestión: la *calidad total*. En este empeño se hayan inmersas algunas unidades de información de distintos países, siguiendo el ejemplo de numerosas empresas y organizaciones públicas y privadas. La gestión de la calidad se ha convertido, pues, en un aspecto clave en la estrategia global de las unidades de información y se gestiona como tal factor estratégico. Existe un continuo interés en animar a estas organizaciones a implementar sistemas de calidad que aporten “cero defectos” en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes/usuarios. La literatura que ha hecho surgir este nuevo concepto de la calidad aplicada en este ámbito es reveladora de ello <sup>25</sup>.

Como conclusión, queremos dejar patente dos aspectos que han influido en la preocupación e interés por la administración en las bibliotecas y centros de información desde una perspectiva histórica:

- *La introducción de las nuevas tecnologías.*
- *Etapas de crisis económica o de restricciones financieras en la asignación de recursos.*

En respuesta a estas vicisitudes los profesionales del momento han tenido que pensar acerca de las prioridades y beneficios de los distintos aspectos de los servicios que ofrecían. Esto ha desembocado en una actitud más comercial, combinada con una disposición más dinámica hacia la comunidad. El resultado de estos cambios ha sido un decreciente interés por la rutina del procedimiento bibliotecario y,

<sup>24</sup> Sería prácticamente imposible referenciar en una nota a pie de página las obras relacionadas con la evaluación o el análisis de costes en bibliotecas y centros de información, dada la enorme literatura al respecto. No obstante referenciamos algunos trabajos por su novedad: LANCASTER, F. W. *If you want to evaluate your library...* 2nd ed. London: Library Association Publishing Ltd., 1993, puesto al día desde su primera edición en el 77, y KUPIEC, A. *Bibliothèques et évaluation*. Paris: Editions du Cercle de la Librairie, 1994, en el que se hace referencia expresa en el título a la evaluación en los centros de documentación.

<sup>25</sup> Citamos algunas obras recientes que ponen de manifiesto lo anotado: *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*. S. Jurow & S.B. Barnard (eds.) New York: The Haworth Press, 1993; *The Impact of Quality Management on The Information Sector*. EUSIDIC, 1994; ELLIS, D. & NORTON, B. *Implementing BS 5750/ISO 9000 in libraries*. London: Aslib, 1993 y *BS 5750/ISO 9000 in libraries and information centres Why bother?* Proceeding of a Seminar held in London on 12 th April 1994. Humberston: Effective Technology Marketing Ltd, 1994.

al contrario, se concede más importancia a las bibliotecas y los centros de información como parte de un escenario más amplio en donde la adopción de las técnicas e instrumentos del mundo empresarial para conseguir la eficacia y eficiencia ha ido cobrando cada vez más sentido.

A estos aspectos hay que añadir en este momento el *interés en conocer y superar las expectativas de los usuarios* como punto de partida para alcanzar la calidad en los servicios que ofrecen.