

donde podemos ver los contenidos de los anuarios, ordenados y clasificados para facilitar su consulta. Se añaden además una selección de textos que tienen una aportación significativa al estudio de las bibliotecas populares.

Se trata de un estudio retrospectivo y diacrónico que pone de manifiesto el valor de un plan de bibliotecas de principios del XX, en el que ya se ven las inquietudes de los profesionales y se pone de manifiesto su modernidad. Consideramos que este estudio es una

importante aportación a la historia de las bibliotecas del siglo XX, en particular en Cataluña y referido al primer tercio de este siglo. Además de su visión particular, al ofrecer en su segunda parte una actualización de los datos contenidos, ofrece al investigador interesado en este tema una gran facilidad para el acceso a la información.

Juan A. Montalbán Jiménez

MULLER, Joëlle; MULLER, Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèques*. Paris: Cercle de la Librairie, 2001. 212 p. ISBN 2-7654-0813-0.

Todo el mundo coincide en afirmar que los recursos humanos es el principal activo de una organización. Ahora bien, para garantizar su adecuada gestión no son suficientes ni la buena voluntad ni el sentido común. Por ello saludamos la aparición de esta obra cuyo primer mérito, a parte de otros que iremos desvelando progresivamente, es la de ser la primera monografía que analiza de manera exclusiva la gestión del personal en las bibliotecas y servicios de información.

En la introducción los autores exponen sus intenciones en lo que respecta a los objetivos que persiguen: “el proyecto de este libro no es hablar de evaluación –hemos de recordar que en Francia el término gestión frecuentemente queda reducido a evaluación– ni del conjunto de la gestión, sino compartir nuestras referencias teóricas y nuestras experiencias de gestión de los recursos humanos. Hemos elegido focalizar nuestra atención en los aspectos ineludibles de la animación y dirección de un equipo de trabajo” (p.

10). Esta obra se dirige específicamente a los responsables de bibliotecas y servicios de información, porque esta monografía, que no es un manual al uso, tiene vocación de instrumento de autoformación con un muy marcado carácter práctico donde todos los ejemplos son tomados de la realidad. Pero también está pensada para los profesionales sin competencias en materia de dirección de tal manera que su lectura facilite la acción común con los responsables del servicio.

El libro se divide en 8 capítulos, cada uno de los cuales aborda de manera exclusiva un aspecto de la gestión de los recursos humanos, incluye además cuatro anexos y una muy cuidada selección bibliográfica que permite ver con claridad el nulo tratamiento que había recibido el tema hasta ahora por parte de la literatura especializada en biblioteconomía.

En el primer capítulo “Contexto actual y perspectivas”, los autores hacen una exposición prolija pero interesante de los cambios observados en las

bibliotecas en los últimos 12 años, así por ejemplo: advenimiento de la tecnologías de la información y la comunicación (TIC); deslocalización de los lugares de información y constitución de grandes redes; el paso de la formación de stocks de documentos a la gestión de flujos de información. De la acción conjunta de todos estos factores se deriva la evolución de la misión de la biblioteca. Muller y Muller constatan que las autoridades han encaminado estos cambios en la construcción de mejores bibliotecas pero que no han puesto el mismo empeño para dotarlas de más personal aduciendo restricciones presupuestarias, por lo que creen será necesario un esfuerzo cualitativo suplementario por parte de los profesionales en los próximos 10 años. En este tiempo los trabajadores deberán desarrollar áreas de competencia relacionadas con las TIC, el márketing, la evaluación y la satisfacción de los usuarios así como la gestión de un equipo o proyecto.

El capítulo segundo "La gestión de la organización del trabajo" analiza las funciones propias de una biblioteca y distingue entre funciones de dirección – semejantes a las de cualquier otra organización– y funciones operacionales, las cuales son, por una parte, específicas de la biblioteca y, por otra, comunes a otras empresas. De este capítulo destacaríamos una muy interesante reflexión que hacen los autores sobre los "oficios" a partir de un estudio realizado bajo la dirección de Anne Kupiec (*Premier répertoire des métiers des bibliothèques*. Paris, ministère de l'Éducation nationale, Université ParisX-Nanterre-Médiadix, 1995). El interés viene dado porque en un oficio

el individuo prima sobre la organización con las consecuencias que ello conlleva sobre la misma estructura organizativa. En la profesión bibliotecaria Kupiec llega a distinguir 30 oficios que agrupa en 4 grandes apartados: los relacionados con los usuarios; los ligados a la formación, el estudio y la investigación; los conectados con la colección y los que se corresponden con tareas directivas. Para cada grupo se enumeran actividades, relaciones profesionales, competencias, conocimientos y las herramientas necesarias.

Otro estudio similar fue realizado por la asociación ADDBS en 1998 centrado en el ámbito de las bibliotecas especializadas siendo fácil distinguir la existencia de aspectos comunes. Joëlle y Jean-Louis Muller aprovechando la oportunidad que les brinda el comentario de los dos informes entran a fondo, aunque de manera breve, en la estéril y arbitraria separación entre bibliotecarios y documentalistas. En su opinión, que compartimos plenamente, hay muchos más elementos que unen que no que separan, a partir del enunciado de la misión principal de ambos colectivos, esto es, suministrar información y fuentes de saber y cultura.

Otra reflexión interesantísima es el análisis que hacen de la tríada status/función/oficio. A su juicio la principal dificultad estriba en la no concordancia existente entre salario, las funciones realizadas y las competencias reales por parte de los profesionales que trabajan en bibliotecas. También destacan la poca o nula flexibilidad de la administración pública al exigir, para subir un grado en el escalafón, o bien aprobar un concurso u oposición o

reunir ciertas condiciones de antigüedad por encima de otras consideraciones.

Acaba el capítulo analizando estilos de organización y la conclusión que se desprende es que todos los modelos organizativos tienen pros y contras, ahora bien, la diferencia entre una biblioteca organizada y una biblioteca eficaz radica en la elección de las personas y su adecuación a las funciones que la dirección le ha confiado. Es este un aspecto clave y recurrente a lo largo del libro.

El capítulo 3º, "El papel de la dirección", analiza el triple papel del manager: estratégico, gestor y animador. Empieza haciendo una suerte de declaración de principios cuando afirma que la gestión empieza cuando mandamos hacer a otros las actividades y tareas que nosotros sabemos realizar pero también las que no sabemos hacer. El gestor es una pieza importantísima en el engranaje de la biblioteca por cuanto encarna su identidad, a la vez que decide y asume riesgos ya que si un centro de información funcionara conforme a lo previsto no habría necesidad de managers. Es este carácter "imprevisible" el primero que pone de manifiesto la necesidad de una figura que "ordene" los múltiples elementos que intervienen en la vida diaria de una biblioteca para, a partir de su análisis, elaborar una estrategia. La función gestora consiste en prever los métodos, procedimientos, técnicas y recursos para llevar a cabo la estrategia. Finalmente, la función animadora consiste en el reconocimiento de que ha de haber alguien capaz de coordinar, más aún, de insuflar "alma" a todo el proceso para conseguir no sólo que cada uno dé lo mejor de sí mismo sino para

conseguir la unanimidad en los objetivos propuestos, diferenciando con ello entre un simple gestor coordinador y un líder que sería aquél que animaría al equipo.

En el capítulo 4, "La gestión por competencias", los autores fijan la relación entre competencia y rendimiento. Presentan además diversos estilos de gestión según niveles de competencia de los bibliotecarios y los agentes implicados.

Del capítulo 5, "La gestión de la comunicación", destacamos su eminente carácter práctico por cuanto muestra métodos prácticos para dirigir reuniones y entrevistas.

El capítulo 6, "La gestión del tiempo", presenta lo que los autores llaman las 10 inexorables leyes del tiempo y consejos prácticos para el trabajo en bibliotecas en relación a ellas. Ciertamente no se pueden desligar dichas leyes de la planificación de los centros. A pesar de que el director o gestor de una biblioteca con una adecuada planificación ha de saber leer ente líneas el presente para avanzarse al futuro, siempre puede ocurrir algo imprevisible "le temps des poètes est encore vivace..." (p. 126). No se trata, por tanto, sólo de ganar tiempo, sino que hemos de preocuparnos de la densidad, intensidad y del sentido del tiempo.

El capítulo 7, "La motivación y la implicación se fabrican cada día", deshace tópicos que las teorías clásicas de la motivación han mantenido hasta ahora acerca de la relación existente entre motivación y rendimiento. A su juicio la motivación es necesaria pero no suficiente para trabajar bien. En este sentido dicho capítulo ofrece un panorama completo de teoría y práctica para

ayudar a motivar e implicar al personal de los centros, seleccionando las herramientas más adecuadas para su desarrollo.

Para acabar, el capítulo 8, “La gestión de las situaciones tensas, quejas y conflictos”, describe situaciones de este tipo a la par que ofrece estrategias de solución centradas todas ellas en la vía negociadora.

Pero, sin duda, con ser toda la obra de lectura altamente recomendable como hemos podido ir comprobando, lo mejor es la apuesta decidida que hacen Joëlle y Jean-Louis Muller en la conclusión a favor de la presencia en nuestras bibliotecas de un gestor profesio-

sional. Esta opinión la argumentan a partir de su propia experiencia, que les permite afirmar con rotundidad que el ejercicio de la gestión es complejo por la intervención de múltiples variables - los diferentes capítulos del libro son buena prueba de ello- que requieren no sólo una dedicación constante sino una preparación adecuada. Por tanto, la gestión no es un ejercicio de buena voluntad sino que requiere profesionales preparados y, por así decirlo, “de carrera”.

Concepción Rodríguez Parada
Facultat de Biblioteconomia i Documentació. Universitat de Barcelona.