

## TENDENCIAS LABORALES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BIBLIOTECAS ANTE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19

Federico HERNÁNDEZ PACHECO\*

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Tendencias laborales en las bibliotecas*.  
III. *Conclusiones*. IV. *Bibliografía*.

### I. INTRODUCCIÓN

La pandemia por SARS-CoV-2 generó una serie de adaptaciones o cambios laborales en las organizaciones e instituciones de todo el mundo. Más allá de la tecnología que logró permear en todos los ámbitos de la vida cotidiana, logramos constatar que todo el contexto de crisis mundial nos llevó hacia un espiral de innovación constante para subsistir como organizaciones útiles para la sociedad, justificando, por un lado, los recursos que invierte el Estado o la iniciativa privada con presupuestos públicos o privados, y, por otro lado, evitando en la medida de lo posible la reducción de salarios y prestaciones, o en algunos casos, los despidos masivos.

En efecto, la creatividad y la innovación; el desarrollo de competencias básicas, sobre todo distintivas (*hard skills* y *soft skills*); la comunicación organizacional; el valor de la información científica o especializada proveniente de fuentes fiables; la modificación de infraestructuras e instalaciones y la alineación de procesos para aprovechar mejor los recursos disponibles; el establecimiento de alianzas estratégicas y la generación de ingresos adicionales; la

---

\* Doctor en Bibliotecología y Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Es investigador en el Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de Información de la UNAM, donde además ha sido, durante siete años, jefe de la biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas. Correo: [federicohp@unam.mx](mailto:federicohp@unam.mx). ORCID: [0000-0001-6881-843X](https://orcid.org/0000-0001-6881-843X).

evaluación o medición del impacto de los productos y servicios; la visibilidad de nuestra organización para atraer nuevos públicos y sobre todo el reconocimiento y la motivación hacia el personal, son algunos de los escenarios que ha propiciado el nuevo mundo del trabajo en el que ahora nos encontramos.

Las bibliotecas, en su carácter de organizaciones públicas o privadas que se rigen por un ambiente laboral cambiante y diverso, lograron establecer múltiples acciones que aceleraron su ingreso y posicionamiento en un entorno totalmente diferente al que estábamos acostumbrados.

## II. TENDENCIAS LABORALES EN LAS BIBLIOTECAS

Las bibliotecas tradicionalmente han sido instituciones que pertenecen a sistemas organizacionales más amplios, lo que quiere decir que dependen de otras áreas o departamentos para cumplir uno de sus objetivos y metas fundamentales, como la atención a un público determinado. No obstante, interactuar con otras áreas que se localizan en el organigrama de una institución no es una labor sencilla, ya que implica comprender que todo se encuentra interrelacionado en todos los niveles que componen a una organización. Aquí nos remitimos a la teoría de Karl Ludwig von Bertalanffy, quien desde el campo de la biología desarrolló la Teoría de sistemas aplicable, a las ciencias sociales, particularmente al campo de la administración organizacional y de los recursos humanos. Bertalanffy concebía a un sistema de una empresa, institución o sector social, como un sistema que es similar a la naturaleza con la que funciona el ser humano.<sup>1</sup> Así mismo, Bertalanffy parte del pensamiento de la Grecia clásica donde se veía al cosmos y sus componentes como un todo, dirigiéndose en armonía hacia un fin determinado, de tal forma que todos los componentes de un sistema interactúen para dicho fin.<sup>2</sup>

Opuesto a lo anterior, la biblioteca tradicional es la que permanece aislada o no integrada totalmente con las áreas o sectores que son estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, se encuentra trabajando en un entorno que no es interdisciplinario.

---

<sup>1</sup> Robert Hiscock, "Paradigm Lost? A Historical Review of the Application of Systems Theory to Public Relations Since 1975", *Public Relations Inquiry* 8, núm. 3 (2019): 208, <https://doi.org/10.1177/2046147X19872239>.

<sup>2</sup> Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory Foundations, Development, Applications*, citado en Luis Alfredo Valdés Hernández, "El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad", *Revista Contaduría y Administración*, núm. 195 (1999): 49-63.

Por ello, la biblioteca que se visualiza en la actualidad es aquella que está vinculada permanentemente con todas las áreas al interior y al exterior de la organización, en un esquema de comunicación y participación continua, logrando importantes beneficios como la visibilidad, siempre necesaria en un contexto donde la supervivencia de algunas bibliotecas se encuentra en las mesas de análisis y discusión.

En este sentido, la lectura siempre ha estado vinculada con el quehacer y misión de la biblioteca. En sus diferentes formatos y cantidad de temas, los libros son uno de los principales atractivos para un público que desea obtener información general o especializada con fines de investigación, solución de problemas, aclaración de dudas o simplemente tener mayores conocimientos y un espacio de libre entretenimiento.

La lectura es, como dice Gabriel Zaid, la esencia de la vida literaria, una actividad totalmente mental y en ocasiones sumamente solitaria, aunque también la lectura puede vivirse como un diálogo, compartiendo experiencias de lo que gusta, o no, acerca de los textos consultados. Y en ese diálogo y soledad, abunda Zaid, podrá iniciarse o ampliarse la actividad intelectual de escribir en solitario, en grupo, con intervalos diversos, por gusto o por labor profesional.<sup>3</sup>

De igual forma, actualmente las bibliotecas ofrecen dispositivos electrónicos en los que se revisan y analizan textos mediante pantallas que previamente son seleccionados por bibliotecarios y especialistas de diversas áreas del conocimiento. Las bibliotecas, señala Roger Chartier:

...deben también ser un instrumento que permita a los nuevos lectores encontrar su camino en el mundo digital que los desconcierta. Pueden desempeñar un papel fundamental en el aprendizaje de las técnicas capaces de asegurar a los más desprovistos de los lectores el dominio y uso de la nueva oferta textual. La comunicación electrónica de los textos no transmite por sí sola el saber necesario para utilizarla, ni protege contra los errores y las falsificaciones. El lector navegante del mundo digital corre el peligro de perderse en un mar textual sin faro ni puerto.<sup>4</sup>

Precisamente esta es una de las nuevas labores de la biblioteca: interactuar con los usuarios para que obtengan información digital fiable y de alta calidad, derivada de publicaciones que pasan por un proceso editorial revisado por especialistas. Además de facilitar el uso de plataformas y con-

---

<sup>3</sup> Gabriel Zaid, “Organizados para no leer”, *Revista de Economía Institucional* 17, núm. 32 (junio de 2015).

<sup>4</sup> Roger Chartier. “Libros y lecturas. Los desafíos del mundo digital”, *Revista de Estudios Sociales*, núm. 64 (2018): 119-124.

tenidos que podrían resultar poco “amigables” para aquellos que no se les facilitan las nuevas tecnologías. En la actualidad, una tendencia de la biblioteca es la organización continua de talleres, cursos, visitas guiadas virtuales y presenciales, conferencias, conciertos y otras actividades que impliquen una amplia oferta de actividades académicas y culturales.

Para el desarrollo de esas actividades, las bibliotecas han permanecido con espacios destinados al resguardo de los acervos, a la consulta, a la oferta de servicios y al trabajo bibliotecario. Es así como Faulkner-Brown, arquitecto especialista en edificios de bibliotecas, sugirió en la década de 1970 que las construcciones bibliotecarias deben ser: *a)* flexibles; *b)* abiertas; *c)* accesibles; *d)* sencillas; *e)* económicas; *f)* seguras; *g)* expandibles; *h)* amigables; *i)* organizadas, y *j)* variadas e indicativas.<sup>5</sup>

Estos principios de Faulkner-Brown nos indican una serie de características esenciales que aún se contemplan en las bibliotecas de hoy en relación con la adaptación de espacios, la accesibilidad o la funcionalidad, así como el ahorro de gastos de mantenimiento, realizando adaptaciones o cambios con un mínimo de inversiones, pero contemplando la seguridad de las personas, las colecciones e infraestructura, y manteniendo el orden como principio básico para realizar trabajos de calidad.

No obstante, los principios se han enriquecido: la biblioteca moderna es ahora multifuncional, con espacios donde interactúan las personas a nivel colectivo e individual, con una variedad de servicios que hacen que la arquitectura sea diversa y acorde con las demandas de la comunidad a la que atiende. Precisamente, durante la pandemia se lograron, en algunos casos, espacios abiertos y ventilados que hoy posibilitan la realización de actividades o servicios académicos y culturales amplios que requieren áreas con múltiples funciones.

Además, la biblioteca debe ser un lugar cómodo, facilitando el acceso a sus instalaciones con rampas, guías, pasamanos o elevadores, con un agradable ambiente para el trabajo, rodeado de áreas equipadas con iluminación artificial o natural, así como áreas divididas para no interferir con otras actividades, o bien con los otros lectores. En efecto, un espacio cómodo incluye mobiliario ergonómico, alfombras especiales, ventanales ubicados en lugares de lectura, cubículos de estudio, espacios aislados del ruido y colecciones accesibles; aunque, definitivamente, la atención inmediata, precisa y profesional que otorga el personal propiciará un clima de trabajo y de servicio agradable.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Harry Faulkner-Brown, Keyes D. Metcalf y Ralph E. Ellsworth (eds.). *Planning the academic library: Metcalf and Ellsworth at York* (Newcastle: Oriel, 1971), 33-37.

<sup>6</sup> Federico Hernández Pacheco, “Principios sobre arquitectura para bibliotecas públicas”, en *La información: Perspectivas bibliotecológicas y distinciones interdisciplinarias*, de Jaime Ríos

La biblioteca también debe integrarse con su paisaje natural o urbano, tratando de adaptar su infraestructura, y abriendo, en la medida de lo posible, extensiones de sus servicios bibliotecarios, como áreas de lectura y espacios para la realización de actividades culturales.<sup>7</sup> También, podrá tener obras de arte al interior de sus instalaciones como dibujos, esculturas, grabados y pinturas, que dan una identidad particular y propician la implementación de prácticas alusivas a las manifestaciones artísticas incluidas en la biblioteca.<sup>8</sup>

Ahora bien, la falta de espacio es uno de los grandes problemas que afrontan las bibliotecas. Para ello, una excelente planeación y organización de las áreas del trabajo son esenciales, por ejemplo, para no tener una saturación de colecciones. Cuando las áreas ya fueron diseñadas previamente sin tener en cuenta una adecuada planeación del crecimiento, lo ideal es mantener colecciones útiles y en constante revisión para su descarte o renovación, u optar por colecciones digitales correctamente almacenadas y organizadas, y, sobre todo, mantener esos conceptos “minimalistas” que dan una adecuada imagen de orden, amplitud e higiene.

Sin embargo, los recursos financieros son los que hacen posible que funcionen estas importantes instituciones, tanto para mantener su infraestructura, sus colecciones y sus servicios, como para brindar salarios a los recursos humanos, ya que éstos absorben una parte muy importante de los presupuestos. Habitualmente, los recursos que se invierten en bibliotecas dependen del Estado, es decir, del erario público, y ante el panorama post Covid que vivimos, entre otras situaciones adversas, los recursos que provienen de las arcas gubernamentales no solamente son insuficientes, sino que sufren recortes periódicos. Además de que este tipo de recursos públicos se localizan en esquemas centralizados y burocráticos, lo cual trae como consecuencia que no se otorguen oportunamente para atender las demandas de información y servicios que tienen las bibliotecas.<sup>9</sup>

En este contexto, podría implementarse la participación de la iniciativa privada y las donaciones civiles, pero la falta de información y voluntad para integrar estos mecanismos hace que sean escasos o nulos los apoyos que se

---

Ortega y César A. Ramírez Velázquez (México: UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2015), 74.

<sup>7</sup> *Ibidem*, 74 y 75.

<sup>8</sup> *Ibidem*, 76.

<sup>9</sup> Federico Hernández Pacheco, “Modelos alternativos de financiamiento para las bibliotecas públicas de México”, *Estudios en Derecho a la Información* 1, núm. 4 (2017), 3, <https://doi.org/10.22201/ijj.25940082e.2017.4.11518>.

reciben por parte de dichos sectores, por lo cual el desarrollo de las bibliotecas recae en el presupuesto gubernamental.<sup>10</sup>

La biblioteca actual, debe mantener alternativas de financiamiento que se logren mediante ingresos que provengan de programas de educación continua como diplomados, cursos y talleres, o a través del cobro de asesorías y consultorías para proyectos bibliográficos, como los avalúos, por ejemplo. Aunado a ello, Juan Fuentes Romero, de la Universidad de La Coruña propone la creación de círculos de amigos de la biblioteca; la organización de eventos sociales; la formalización de fundaciones o patronatos; la búsqueda de apoyos por parte del sector inmobiliario y la obtención de donaciones de empresas o de particulares.<sup>11</sup>

Sabemos que la biblioteca es cada vez más una institución que satisface necesidades de información en diversos planos: académico, cultural, educativo, periodístico, jurídico, médico, etcétera. En efecto, “las bibliotecas, o cualquier otra unidad de información, tienen como misión o propósito satisfacer las necesidades de información del sector de la sociedad que le compete (investigadores, obreros, amas de casa, estudiantes, etcétera), ya que fueron creadas por la sociedad para este fin”.<sup>12</sup>

En lo esencial, más allá de la lectura, la información que proporciona la biblioteca mediante sus servicios coadyuva a la toma de decisiones en cualquier área de la vida personal o profesional, sea en el ámbito local o global.<sup>13</sup> Por ello, una tendencia es que la biblioteca mejore la calidad de vida de las personas y ayude, mediante sus servicios y productos de información, a resolver problemas cotidianos. Las bibliotecas tienen una oportunidad como nunca antes de aumentar la calidad de vida de los ciudadanos, proporcionándoles un acceso libre y en condiciones equitativas a aquella información de alta calidad que apoye el crecimiento de las comunidades para que mejoren todas las esferas de su vida.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> *Idem.*

<sup>11</sup> Juan J. Fuentes Romero, *Las bibliotecas públicas: crisis, oportunidades y desafíos* (Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Alfagrama, 2013), 241-2.

<sup>12</sup> Juan José Calva González, *Satisfacción de usuarios: la investigación sobre las necesidades de información* (México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2009), vii.

<sup>13</sup> Estela Morales Campos, “La información en tiempos de guerra”, *HumanidadEsComunidad UNAM (blog)*, 14 de marzo de 2022, <http://www.humanidadescomunidad.unam.mx/la-informacion-en-tiempos-de-guerra/>.

<sup>14</sup> Orlanda Jaramillo, “La biblioteca pública, un lugar para la formación ciudadana: referentes metodológicos del proceso de investigación”, *Revista Interamericana de Bibliotecología* 33, núm. 2 (2010), 312.

Debemos señalar que dichas acciones de impacto social hacen que la biblioteca tenga una mayor presencia y visibilidad en todos los sectores, entendiéndola desde la óptica organizacional o institucional, como la planeación y ejecución de mecanismos idóneos y estratégicos para que se conozca ampliamente a la institución, qué hace, quién lo hace y cómo lo hace, en beneficio de la sociedad en todas sus dimensiones.<sup>15</sup> Hacer que nuestra biblioteca, sus servicios, colecciones y beneficios sean visibles en prensa, radio, televisión e Internet es fundamental en una era, como señala Sartori, totalmente multimedia, en la cual los medios de comunicación son numerosos y digitales, unificando la palabra, el sonido y las imágenes con realidades virtuales y simuladas.<sup>16</sup>

Finalmente, terminamos estas líneas como debimos empezar, destacando la labor del recurso más valioso de la biblioteca y de cualquier organización: el recurso humano, que hace la diferencia en cualquier sector, ya sea público o privado. El personal comprometido con su labor, resolviendo problemas cotidianos, innovando cada día y realizando trabajos de alta calidad, con el mínimo de errores, tendrá un reflejo en todas las áreas de la biblioteca y del servicio que otorga a sus usuarios. La doctora Martha A. Alles, especialista en dirección de recursos humanos, destaca que para que la gente trabaje eficientemente, genere un alto compromiso, una permanente lealtad y entusiasmo hacia su organización, su misión y sus objetivos, y, además, se sienta satisfecha en su trabajo, depende en gran medida de los siguientes factores:

- 1) La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él puede dar a la organización;
- 2) La naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad, etc.<sup>17</sup>

Éstas son las tendencias que presentamos derivadas de la vinculación entre la teoría y la práctica. En el siguiente cuadro, podemos observar los diversos factores que analizamos en el presente trabajo sobre la biblioteca tradicional y aquellas tendencias que han incorporado y hecho realidad diversas instituciones en todo el mundo y que la pandemia ha revolucionado.

---

<sup>15</sup> Mauricio Guerrero, “El posgrado en Comunicación de la Universidad Veracruzana, una alianza con trascendencia”, *Razón y Palabra* 4, núm. 16 (1999), <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n16/posgradver16.html>.

<sup>16</sup> Giovanni Sartori, *Homo Videns. La Sociedad teledirigida* (Buenos Aires: Taurus, 1998), 32.

<sup>17</sup> Martha A. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, 3a. ed. (Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2015), 171-2.

CUADRO 1. DE LA BIBLIOTECA TRADICIONAL  
A LA BIBLIOTECA ACTUAL

<i>Biblioteca tradicional</i>	<i>Tendencias de la biblioteca actual</i>
Aislada	Participativa e integrada a la institución y a la comunidad
Solo para consulta y lectura	Está viva, con actividades académicas y culturales
Con instalaciones sencillas y austeras	Moderna, atractiva, que invita a entrar a sus espacios
Que solo depende del erario público o privado	Busca fuentes de financiamiento alternas
Solo satisface necesidades de información	Mejora la calidad de vida de las personas y resuelve problemas cotidianos
No visible	Visible en medios de comunicación y que forma parte de las agendas institucionales
Con personal profesional	Con personal proactivo, talentoso y entusiasta

FUENTE: elaboración propia (2022).

III. CONCLUSIONES

Las diversas tendencias laborales están logrando posicionar a una institución que existe desde el origen de las civilizaciones: la biblioteca; una institución que siempre ha apoyado la propagación de ideas, de conocimientos, de realidades y de utopías. En la actualidad se localiza bajo múltiples formas o denominaciones, tanto en empresas y gobiernos, como en los sectores educativos, de la salud, del derecho y de múltiples disciplinas. Se presentan como bibliotecas, centros de documentación, centros de información, archivos, etcétera, algunos aún permanecen estáticos o confundidos, otras van a la vanguardia por el liderazgo que practican diario y por el compromiso permanente de su gente. Los tiempos actuales demandan creatividad, innovación y, sobre todo, una gestión del talento eficiente que logre resultados inmediatos.

IV. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha A. *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. 3a. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2015.



- CALVA GONZÁLEZ, Juan José. *Las necesidades de información: Fundamentos teóricos y métodos*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2004.
- CALVA GONZÁLEZ, Juan José. *Satisfacción de usuarios: La investigación sobre las necesidades de información*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2009. DOI: 10.22201/cuib.9786070205750e.2009.
- CHARTIER, Roger. “Libros y lecturas. Los desafíos del mundo digital”. *Revista de Estudios Sociales*, núm. 64 (2018): 119-24. <https://doi.org/10.7440/res.64.2018.09>.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a. ed. Colombia: McGraw-Hill, 2000.
- FAULKNER-BROWN, Harry; Keyes D. Metclaf y Ralph E. Ellsworth (eds.). *Planning the academic library: Metcalf and Ellsworth at York*. Newcastle: Oriel, 1971.
- FUENTES ROMERO, Juan J. *Las bibliotecas públicas: Crisis, oportunidades y desafíos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Alfagrama, 2013.
- GUERRERO, Mauricio. “El posgrado en Comunicación de la Universidad Veracruzana, una alianza con trascendencia”. *Razón y Palabra* 4, núm. 16 (1999). <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n16/posgradver16.html>.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. “Modelos alternativos de financiamiento para las bibliotecas públicas de México”. *Estudios en Derecho a la Información* 1, núm. 4 (2017): 3-37. <https://doi.org/10.22201/ij.25940082e.2017.4.11518>.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. “Principios sobre arquitectura para bibliotecas públicas”. En *La información: Perspectivas bibliotecológicas y distinciones interdisciplinarias*, de Jaime Ríos Ortega y César A. Ramírez Velázquez, 65-82. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2015. [https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI\\_UNAM/CL252](https://ru.iibi.unam.mx/jspui/handle/IIBI_UNAM/CL252).
- HISCOCK, Robert. “Paradigm Lost? A Historical Review of the Application of Systems Theory to Public Relations since 1975”. *Public Relations Inquiry* 8, núm. 3 (2019): 201-23. <https://doi.org/10.1177/2046147X19872239>.
- JARAMILLO, Orlanda. “La biblioteca pública, un lugar para la formación ciudadana: referentes metodológicos del proceso de investigación”. *Revista Interamericana de Bibliotecología* 33, núm. 2 (2010): 287-313.
- RATNAYAKE, Chandima. “Evolution of Scientific Management Towards Performance Measurement and Managing Systems for Sustainable Performance in Industrial Assets: Philosophical Point of View”. *Journal of Technology Management & Innovation* 4, núm. 1 (2009): 152-61. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000100014>.

SARTORI, Giovanni. *Homo Videns. La Sociedad teledirigida*. Buenos Aires: Taurus, 1998.

VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis Alfredo. “El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad”. *Revista Contaduría y Administración*, núm. 195 (1999): 49-63.

ZAID, Gabriel. “Organizados para no leer”. *Revista de Economía Institucional* 17, núm. 32 (2015): 377-83. <https://doi.org/10.18601/01245996.v17n32.13>.