

# 4

## LA PROFESIÓN BIBLIOTECARIA

*José Antonio Gómez Hernández*

En la actualidad vemos la biblioteca como un sistema cuya función es gestionar los recursos de información que requieren sus usuarios, constituyéndose como un espacio de comunicación por el que fluyen la información y las colecciones hacia los interesados en ellas. Como sistema está integrado por recursos materiales, informativos, económicos y humanos. En relación con los recursos humanos hay que abordar, al menos, los siguientes aspectos: qué actitudes, responsabilidades profesionales, éticas o jurídicas tienen los bibliotecarios que cumplir; las ideas básicas de gestión de personal (lo que incluye selección, recomendaciones técnicas, dirección, coordinación, estructuración, control, motivación, evaluación del rendimiento, promoción, etc.), y, por último, cómo se organiza en la actualidad y hacia donde camina la profesión de bibliotecario.

### **4.1. El personal de la biblioteca. Actitudes y aptitudes profesionales**

Los recursos humanos, los bibliotecarios, son, por muchas razones, el elemento crucial del que depende que la biblioteca cumpla sus fines. Es el más costoso de los recursos (incluso por encima del 60% de la inversión anual de las bibliotecas), el más valioso, y el más complejo, como corresponde a su condición humana. Si se gestionan bien los recursos humanos, son la vida de la biblioteca, su fuerza vital. Si no, son una carga cara y que produce problemas. De tener un personal efectivo, que realice las tareas más adecuadas a su capacidad y que esté motivado, depende el que la organización bibliotecaria sea eficiente y eficaz; si el personal de la biblioteca se caracteriza por la impotencia, el desánimo o la falta de capacidad, no se formarán bien las colecciones, ni se aprovecharán lo bastante, ni estarán lo bastante accesibles, ni se conocerán bien los intereses de los destinatarios de sus servicios. En suma, las bibliotecas tendrán un lugar secundario o marginal entre los sistemas de comunicación cultural o científica.

En el pasado, los bibliotecarios han solido ser eruditos que investigaban el fondo a su cargo desde un punto de vista filológico, histórico o material, o compartían con sus tareas bibliotecarias otras actividades principales: confesores reales, religiosos, fi-

lósofos, políticos y escritores se han dedicado a la organización de bibliotecas. Con la llegada de la biblioteca pública se incorporan bibliotecarios de corte popular, que relacionan su trabajo con la Educación e incorporan una dimensión social que los relaciona con la alfabetización a la animación. Y van apareciendo también otros bibliotecarios orientados al servicio a la comunicación científica como bibliotecarios especializados.

Con la extensión de la Sociedad de la Información, las funciones posibles del bibliotecario<sup>1</sup> son las siguientes:

- Intermediario y filtro: cuando ayuda a acceder a la información sin condicionarla o crearla, evitando sobrecarga irrelevante.
- Almacenador y guardián de cultura.
- Informador y comunicador, independientemente de soportes o formas y canales.
- Asesor y consulta: cuando hace relevante que al informar está orientando, ayudando a resolver los problemas aconsejando como solucionar las necesidades.
- Educador, como consecuencia de la complejidad de las fuentes de información y las tecnologías que canalizan el acceso al saber dan al bibliotecario una misión relacionada con la educación permanente, y la formación para el autoaprendizaje.

A pesar de esta variedad de perfiles, la imagen social del bibliotecario está teñida de tópicos, que influyen todavía hoy en las expectativas comunitarias respecto de las bibliotecas. Para Clow, por ejemplo, la imagen típica de los bibliotecarios ha sido la de personas tristes, aburridas, hostiles o tímidas, etc., con las que costaba comunicarse. El tópico sobre el bibliotecario<sup>2</sup> es el de una persona de interés predominantemente humanístico, que trabaja en sitios pasivos en que no se hace nada y hay tiempo de leer. Se ha resumido su perfil convencional atribuyéndole como rasgos principales el interés humanístico, la inclinación a la subestima, la falta de autoconfianza, la obediencia, la escasa iniciativa y el rechazo de la competencia y de los conflictos, configurando unos bibliotecarios ordenados, con poca capacidad de gestión y baja ambición. Aunque sea triste reconocer estos rasgos, debemos ir revisando en qué medida se corresponden con realidades todavía hoy, e intentar actuar con nuevas actitudes que creen una imagen más positiva en la comunidad de usuarios.

Ser hoy bibliotecario es muy difícil porque las tareas que se nos imponen han cambiado, al desplazarse el concepto de la biblioteca, que ha pasado a centrarse no en los libros sino en los usuarios. Cuando hablarnos hoy de las tareas de los bibliotecarios<sup>3</sup> hablarnos de:

- Interpretar las necesidades de información del usuario.
- Comunicar conocimientos acerca de los recursos de información disponibles.
- Diseñar sistemas de acceso a la información.

Los procesos técnicos fundamentales hasta ahora, que ocupaban por completo al bibliotecario -la confección de los catálogos, la ordenación y la conservación- siguen siendo importantes, pero se han de realizar mediante procedimientos (aprovechar los registros de otras fuentes, disminuir la catalogación original, cooperar en la formación de colecciones, en la adquisición y en la conservación, evitar la duplicación de trabajos) que hagan posible dedicar más tiempo y esfuerzo a la atención directa de las necesidades informativas de la comunidad a la que se sirva, lo que requiere potenciar la capacidad comunicativa, y el conocimiento de las materias y sus fuentes. Adaptarse a estos objetivos,

aprovechar las posibilidades de las tecnologías de la información al desarrollo de estas tareas implica, por tanto, transformar los modos de organización del trabajo.

Los bibliotecarios hoy deben tender a ser no meros administradores, sino gestores, organizadores responsables. Para ello habrán de añadir a sus capacidades tradicionales:

- Tener conocimientos profundos en procedimientos y técnicas de gestión empresarial y estar orientados positivamente hacia esa tarea, que incluye marketing y planificación.

Formación en técnicas de comunicación, relaciones públicas y atención de usuarios, porque la biblioteca es un lugar de comunicación.

Capacidad para la cooperación y el trabajo en equipo, por el crecimiento de la biblioteca y la apertura al exterior que las tecnologías informativas ofrecen.

Técnicas de evaluación que permitan revisar el grado de cumplimiento de los fines de la biblioteca.

Sin embargo, hasta ahora los conocimientos en temas de gestión empresarial han sido deficientes, porque los bibliotecarios -y estamos refiriéndonos sobre todo al caso español- han recibido una formación basada en los aspectos más centrados en el libro y su conservación, y los temarios que se exigían para el acceso a la profesión bibliotecaria también incidían en ese mismo enfoque. Los conocimientos sobre técnicas de comunicación no se recogían tampoco, y los hábitos de trabajo eran más bien individuales, algo lógico cuando las bibliotecas tendían a la autosuficiencia y al trabajo de descripción e investigación del fondo documental.

La realidad es que las bibliotecas están viviendo cambios enormes y su personal actual debe asimilarlos, del mismo modo que los futuros profesionales han de saber lo que su trabajo les va a exigir. Principalmente será *capacidad de adaptación* -pues la información, sus necesidades y los medios de trabajo cambian impidiendo la fijación de conocimientos y técnicas definitivamente válidos- y *formación permanente*: el interés de todo bibliotecario ha de ser la incorporación de las aportaciones de su ciencia a la mejora de la gestión bibliotecaria.

El Vicepresidente de la Library Association, J. Bowden, recapituló en el último Congreso de IFLA cuáles eran las responsabilidades del bibliotecario como profesional<sup>4</sup>. Nosotros destacamos, de las que enumeró, las siguientes:

Proteger el derecho de acceso a la información: la información es un derecho, un recurso fundamental de los países. Todo individuo tiene derecho a recibir y difundir información, y los bibliotecarios deben favorecer la libertad de información, combatir la censura o la presión sobre el acceso al conocimiento.

Dar a conocer a todos los individuos ese derecho a la información y la importancia de ésta.

- Dar la información a los usuarios de un modo correcto, exacto y puesto al día. En relación con el exceso de información, es un deber profesional no sólo dar información exhaustiva, sino con la selección, el análisis y la síntesis necesaria para que sea realmente útil.
- La excelencia de los servicios es una obligación profesional porque será la calidad el único medio -y no las meras estrategias de promoción de mercado- de hacer avanzar las bibliotecas. Calidad en el trabajo directo con el usuario, en el aprovechamiento de los recursos, etc.

El derecho a ejercer la profesión es otra responsabilidad, pues si no se ejerce con calidad, se perjudica a la imagen de la profesión. Para trabajar hay que tener un mínimo de formación, tanto a través de la educación universitaria como mediante la práctica<sup>5</sup>.

- Estar al día, pues tras un corto espacio de tiempo los conocimientos quedan desfasados.
  - Crear y seguir un código de conducta: estar al día, defender el acceso a la información, etc.
  - Adecuar la biblioteca a la comunidad a la que presta servicio.
  - Llevar a cabo una buena gestión, pues el dinero es escaso y su adecuada administración y uso es una responsabilidad ineludible.
- Comprometerse con las asociaciones profesionales y transmitir las técnicas y los conocimientos a las nuevas generaciones.

Todo esto nos hace ver lo complejo de ser un buen bibliotecario: comunicativo -lo que implica aceptación del otro, empatía, cordialidad, buena expresión-, capacidad de adaptarse y aceptar el cambio, organizado y eficaz, buen gestor, y consciente de la responsabilidad del propio trabajo en cuanto conservador y posibilitador del uso de la información.

## 4.2. Gestión de personal bibliotecario

La gestión correcta de los recursos humanos es fundamental; su resultado es una plantilla eficiente y motivada, y la efectividad de la organización. La situación, tipos y modos de trabajo y organización del personal dependen de muchos factores. Hay algunos de tipo *interno*: el tamaño y tipo de biblioteca, la *cultura corporativa*, entendida como el sistema de valores, creencias, normas y comportamientos que crean un determinado clima en la organización, la tecnología disponible, etc., y otros *externos*: la legislación laboral, el papel de los sindicatos o las organizaciones profesionales, las condiciones económicas, la situación del mercado de trabajo o el sistema de formación.

### 4.2.1. Tipología del personal bibliotecario

Solemos hablar del bibliotecario en general, pero sus tipos, funciones y categorías son variadas, en función del tipo de biblioteca, sus dimensiones y fines. Administrativamente se diferencian:

Los bibliotecarios de los Cuerpos Superiores de la Administración, normalmente denominados Facultativos, que suelen ser los directores de las bibliotecas o los bibliotecarios de las bibliotecas científicas.

Los bibliotecarios de los Cuerpos de Técnicos Diplomados, los Ayudantes, que trabajan en puestos intermedios en las grandes bibliotecas públicas y universitarias, donde son mayoritarios, o son responsables de las bibliotecas municipales.

- Los bibliotecarios de carácter auxiliar. Aquí presentan una gran diversidad de formación, nivel y estatus. En los años ochenta, en que tendieron a desaparecer, integrándose por su titulación en el Cuerpo de Ayudantes, en los noventa han aumentado por diversas razones: en algunos casos, el personal subalterno

de la biblioteca ha pasado a esta categoría, con la adquisición de una formación bibliotecaria básica. En otros, especialmente en las bibliotecas municipales, las limitaciones económicas son la excusa para poner al frente del servicio a personal de estas categorías (C e incluso D, con la mínima exigencia del título de Graduado Escolar), al que se le remunera menos por las condiciones de acceso. También en las bibliotecas universitarias están incorporándose mayoritariamente estos auxiliares, para completar las plantillas.

Tradicionalmente este personal se ha repartido las tareas propiamente bibliotecarias. Los primeros, los facultativos, en el nivel de la dirección y organización de los servicios. Los segundos -los ayudantes- en el de su realización técnica (selección, adquisición, catalogación, indización y clasificación de documentos, gestión de los catálogos, información bibliográfica cualificada, formación de usuarios). Y los terceros, los auxiliares, en el de su prestación material: la orientación básica a usuarios, la ordenación de la colección, tejuelado, el registro, la gestión de préstamos y consultas.

Además, las grandes bibliotecas pueden tener personal de apoyo no bibliotecario (limpiadores, conductores, operarios del mantenimiento de las instalaciones, la climatización o el saneamiento), administrativo (gestión económica básica, correspondencia), o técnicos (informáticos, encuadernadores, restauradores). Lo normal en las bibliotecas menores es no contar con este personal, sino con servicios externos a la biblioteca o pertenecientes a la institución en que ésta se encuadre, para realizar las tareas que no corresponden a los bibliotecarios profesionales. Y casi siempre se debe contar con profesionales o empresas ajenos al personal regular de la biblioteca para tareas como la catalogación retrospectiva, la realización de estudios de estudios científicos sobre la biblioteca, campañas extraordinarias de imagen o relaciones públicas, la microfilmación de colecciones, etc. En estos casos es más económica la gestión de estas tareas por empresas de servicios que desplazar a nuestra plantilla a esos trabajos, para los que no dispone de tiempo o para los que puede no estar preparada.

#### 4.2.2. La selección

La selección del personal más adecuado para una biblioteca es un proceso complejo, que implica aspectos humanos, psicológicos, económicos, etc. Como mínimo exigirá un análisis muy preciso del puesto de trabajo a cubrir, definir los requisitos y las tareas a realizar. Después deberían identificarse los medios a utilizar para evaluar las condiciones de los candidatos, y procurar objetivarlos. Es preciso analizar el currículum de los candidatos, especialmente su titulación universitaria en la materia, contar con las referencias proporcionadas por las asociaciones o por otros profesionales, realizar pruebas objetivas teóricas y prácticas para evaluar los conocimientos, y entrevistas personales para apreciar las actitudes, intereses y motivación del futuro empleado de la biblioteca.

Pero este tipo de selección sólo pueden realizarla normalmente las bibliotecas de carácter privado. La Administración tiene ya perfilados los procedimientos generales de acceso a la Función Pública, tanto para las bibliotecas como para el resto de organismos oficiales. Al regularse administrativamente el procedimiento de selección se intenta salvaguardar los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad. Sin embargo, los fallos del sistema hacen muy lenta la selección de personal, excesivamente teóricos los ejercicios de oposición (en muchas ocasiones no hay supuestos prácticos, o se reducen a la catalogación de algunos documentos), y los temarios, de-

rnasiado uniformes y generales, además de anticuados. Por otro lado, no siempre se exige específicamente la titulación en Biblioteconornía, siendo aceptada cualquier titulación media o superior.

En efecto, los ternarios no suelen adaptarse a las concepciones actuales de la Biblioteconornía y la Documentación, repitiéndose de una oposición a otra; su generalidad les impide calibrar los conocimientos de los candidatos, y ha tenido demasiado peso el primer ejercicio, dedicado usualmente a la catalogación, y que es una criba de la mayoría de los opositores. Por otra parte, las fases de concurso favorecen la endogamia, sobre todo en los puestos para bibliotecas de la Administración Local, donde se valoran excesivamente los méritos adquiridos en la propia organización. El resultado es que puede que en ocasiones se lastre a una biblioteca con un personal que no es idóneo para ella.

#### 4.2.3. *Recomendaciones sobre personal*

En el mundo bibliotecario, en los últimos años, se ha tendido a dejar de lado las normas cuantitativas) a veces inalcanzables, necesitadas de continua revisión, o alejadas de las realidades nacionales de las bibliotecas. Se han sustituido por orientaciones cualitativas. Lo importante es que la biblioteca cuente con el personal que le permita realizar las funciones que le sean atribuidas. La IFLA ha recogido en sus *Pautas* que en las bibliotecas públicas debería haber al menos un bibliotecario profesional titulado a tiempo completo por cada punto de servicio. Si en algún servicio muy pequeño no se puede lograr un bibliotecario a tiempo completo, se deberá asegurar al menos que haya la supervisión directa de un profesional. Debe haber personal especializado en cada área de servicio, y sobre todo el servicio para niños debe tener personal con formación específica.

Tomándolo sólo como una referencia, diremos que en las *Normas* anteriores se explicitaba además que en las unidades administrativas mayores debería haber uno por cada 2.000-2.500 habitantes. Los bibliotecarios titulados deberían ser entre el 33 % del total, en unidades bibliotecarias urbanas y compactas, y el 40 %, en sistemas con muchas sucursales y pequeños puntos de servicio. Un 33 % de los bibliotecarios en grandes unidades debe especializarse en el trabajo con niños. Para bibliotecas científicas, por ejemplo, se ha señalado que debería haber uno por cada 10.000 documentos y otro por cada 2.500 documentos que se cataloguen al año. Para las bibliotecas universitarias españolas se propuso a mediados de los años ochenta que hubiera un bibliotecario de nivel B por cada 500 estudiantes, otro de tipo A por cada 3 ayudantes, y un subalterno por cada ayudante. Pero está claro que la cantidad de personal necesario no depende sólo de datos demográficos o bibliográficos, sino de los servicios, de que haya o no bibliotecas escolares en la zona, de que las bibliotecas realicen tareas de cooperación, se integren en redes, estén o no automatizados los servicios, el presupuesto de que se disponga, etc.

#### 4.2.4. *La tarea de dirección*

La buena dirección de la biblioteca es cada día más importante por el incremento de los servicios, porque el trabajo ya no se entiende como algo individual, sino colectivo, que se debe coordinar, asignando adecuadamente las funciones, y porque se requiere una buena organización de los recursos escasos. La dirección debe ser capaz de fijar los objetivos, establecer planes y conseguir su realización. Es responsable en buena parte de la motivación del personal y representante de la biblioteca en el entorno. Cumple, como explicó Line, un papel similar al de un director en una orquesta.

Sin embargo, cuando este mismo autor señala qué puntos débiles tienen las bibliotecas, sobre los que hay que operar para lograr el cambio, destaca numerosos aspectos que se pueden achacar a problemas relacionados con los hábitos de dirección<sup>8</sup>:

- Funcionamiento más por procesos o rutinas que por objetivos.
- Visión más interna que externa.
- Procedimientos poco eficientes.
- Estructura de personal rígida.
- Largas cadenas de mando.
- Poca delegación de responsabilidades.
- Productividad baja.
  - Motivación escasa.
  - Dirigismo más que dirección.
- Falta de aplicación de las técnicas de evaluación o marketing adecuadas para la efectividad de la organización.
- Incapacidad para arrancar los problemas de raíz.
- Desfallecimiento antes de actuar.
  
- Dirección débil de las reuniones.

Realmente, la dirección es la tarea más complicada, la que requiere más dotes humanas, junto a mayores capacidades relacionadas con la planificación y la comunicación. Estas aptitudes son imprescindibles para hacer eficaz la biblioteca. Sin embargo, normalmente los puestos de dirección -salvo que sean de libre elección por los responsables políticos, lo que introduce otros efectos- se obtienen con una valoración de los conocimientos teóricos convencionales y la antigüedad.

Según Patmore<sup>9</sup>, entre las numerosas cualidades de un director de biblioteca deberían estar las siguientes:

- Capacidad para delegar la autoridad juiciosamente.
- Capacidad para valorar adecuadamente la capacidad del otro.
- Fuerza para mantener a un grupo trabajando en un objetivo común.
- Capacidad para dar instrucciones precisas.
- Inclinación a tomar decisiones.
- Capacidad para buscar métodos nuevos y mejores.
- Carencia de prejuicios.
- Aceptación de las críticas con tranquilidad.
- Buena voluntad para aceptar sugerencias de sus subordinados.
- Capacidad para elogiar el trabajo sin adulaciones ofensivas.
- La costumbre de razonar las órdenes y ver que se han comprendido.
- Capacidad de criticar el trabajo de manera constructiva y sin animadversión.
- Valor para responsabilizarse de sus propio errores y de los de sus subordinados.
- La costumbre de trabajar con hechos y no con *presentimientos*.
- Rapidez en decidir sin *dispararse*.
- Capacidad para ver los resultados.
- La facultad de ver el objetivo con firmeza y en conjunto.

Estas cualidades son semejantes a las que aconseja LineIO: 1) Sensación de seguridad y firmeza, pues alguien inseguro no delega: o se incomunica o se hace dominante; 2) Compromiso; 3) Integridad; 4) Imaginación y previsión, mentalidad analítica; 5) Habilidad para saber abrirse paso en las situaciones precisas; 6) Energía y resistencia;

7) Lealtad a la institución, la biblioteca y el personal; 8) Habilidad política para vencer a los políticos, las autoridades locales y las empresas; 9) Delicadeza con el entorno, los usuarios y el personal; 10) Interés hacia el usuario y el personal, pues si nos preocupamos sinceramente, nos responderá; 11) Habilidad para reconducir las presiones; 12) Inteligencia; 13) Capacidad de decisión; 14) Ideas claras sobre la dirección; 15) Humildad y capacidad de escuchar; 16) Flexibilidad; capacidad de aproximación y accesibilidad (tener el despacho siempre abierto); 17) Imparcialidad; 18) Afectividad equilibrada con objetividad; 19) Sentido del humor (pues señala Line que el entusiasmo se comunica; el jefe depresivo hace también al personal así); 20) Capacidad de comunicación; 21) Entusiasmo; 22) Persistencia; 23) Franqueza; y por último, 24) Capacidad de hacer que se vean las cosas logradas.

Quizás resulte imposible reunir todas estas cualidades individualmente, y estemos pidiendo demasiados atributos para el ejercicio de la dirección, pero nos ayuda a concluir las líneas por las que debe orientarse esta importante figura, de las que depende la efectividad de la biblioteca. Por otro lado, compartir las decisiones y el poder en función de las cualidades puede permitir acercarnos al modelo descrito.

#### 4.2.5. Organización y estructuración del personal

En una biblioteca no todos saben hacer de todo. Las plantillas crecen y cada día se hace más importante la especialización en las tareas. El rendimiento mejora cuando acertamos en la distribución de las funciones, integrando las capacidades individuales de nuestro personal con los trabajos que les son más adecuados. Esto implica crear una estructura organizativa para los servicios técnicos y públicos de la biblioteca, dividiendo las responsabilidades en unidades y secciones, entre las que se repartirá el personal. La forma de esta estructura puede ser variada, dependiendo del tamaño de la biblioteca, de la centralización o dispersión física y organizativa de las unidades, y de los servicios al usuario que se den. En algunas bibliotecas prima la jerarquización, y en otras la distribución temática<sup>11</sup>. La automatización está permitiendo reunir más tareas, configurando servicios centrales -por ejemplo en las Universidades, o en los Centros Coordinadores de las bibliotecas municipales- muy fuertes, que se responsabilizan de la adquisición y la catalogación centralizada, la gestión presupuestaria, etc.

Además, hacer que el personal sea eficiente y eficaz requiere una serie de instrumentos, que en síntesis permitirán que cada bibliotecario sepa qué ha de hacer, con qué fines, en qué secuencia, con qué medios y con qué compañeros. Deberá saber qué líneas de autoridad y qué relaciones hay dentro de las unidades o departamentos, y entre sí.

Para ello, las *Pautas* enumeran como medios:

- 1) Una declaración de objetivos del servicio en su conjunto y de cada departamento.
- 2) Organigrama de las responsabilidades de todos los miembros del personal.
- 3) Descripción del trabajo en cada puesto. Es decir, hacer explícito el contenido del puesto: qué hace, cómo lo hace, para qué, en qué condiciones de trabajo y con qué responsabilidades
- 4) Un manual del personal con instrucciones sobre temas que les afecten en común.
- 5) Hojas de control de tiempos y programas de tareas a realizar.

A su vez, en las *Pautas* se recomienda que haya reuniones periódicas y ocasionales del personal, así como asambleas anuales sobre temas de interés. Que se fomente

Ja formación permanente y Jos deseos de delegar, compartir responsabilidades y recibir sugerencias y críticas.

En España son todavía numerosas las bibliotecas en que estas recomendaciones no se tienen en cuenta: Jos objetivos no se han puesto por escrito, no se programan las tareas, no se evalúa el rendimiento, etc. Las bibliotecas se lamentan de la falta de personal, pero para incrementarlo tendrían que demostrar primero que saben aprovechar al máximo el disponible.

La estructuración adecuada del personal es imprescindible, sobre todo en las bibliotecas grandes. En éstas, unos deben dedicarse a la selección y el proceso técnico; otros a la información, referencia y la comunicación; otros, especializarse en las fuentes de Jos distintos campos del conocimiento, o en la sección infantil, si la biblioteca es pública o municipal. En las pequeñas, la tarea fundamental es la comunicación, y el organigrama debe asumir este hecho. En las bibliotecas de las administraciones públicas a veces no hay propiamente una estructura, sino que se representan las distintas unidades por su distribución meramente geográfica o territorial, como ocurre en algunas bibliotecas universitarias.

Pero el modelo más común es una estructura de tipo piramidal. La ventaja de este modelo es que en él resulta muy claro quien es el responsable, el jefe de cada negocio, sección o servicio. Los inconvenientes son que existe el riesgo de que prime excesivamente la jerarquía y que algunos bibliotecarios puede que se especialicen demasiado. Así, puede que los responsables del proceso técnico no traten al usuario, como puede ocurrirle también al director. Para evitarlo, se aconseja que periódicamente pase todo el personal por Jos diversos puestos de trabajo. Por ejemplo, pasar un día por semana unas horas en el servicio de información y atención al usuario ayuda a Jos bibliotecarios, independientemente de su servicio habitual, a estar cerca de la realidad, a conocer Jos problemas e implicarse en ellos.

#### 4.2.6. *Condiciones de trabajo*

Un factor principal para el rendimiento del personal es la motivación. Un personal motivado y eficiente lleva al éxito a la biblioteca. Conseguir Ja motivación es algo complejo, que depende de aspectos personales, profesionales, económicos, etc. No se trata de señalar unas recetas conductistas, pero pueden indicarse algunos medios para favorecer o reforzar las actuaciones positivas. En general, la motivación se basa en que los bibliotecarios perciban que los resultados de su trabajo, su esfuerzo, su capacidad personal, son positivos. Se trata de, que podamos ver los frutos del esfuerzo y se recompensen.

La motivación se produce cuando hay un director que apoya y ayuda, cuando el personal ve que si presta bien el servicio es recompensado. Cuando se escucha a todo el personal, desde los jefes al conserje, y se piensa que tienen algo que decir; cuando el jefe dice lo que piensa y lo que pretende. Cuando se trabaja en equipo y unos dan soporte a los otros. El personal se siente integrado con sus compañeros en objetivos comunes, teniendo el protagonismo que da el ser copartícipe de las decisiones, los aciertos y los errores. Cuando se da ocasión de innovar o equivocarse, pues hay que mimar la libertad individual, tutelada discretamente en lo necesario, no haciendo obvios continuamente los medios disciplinarios o la jerarquía. Es preferible desjerarquizar las relaciones de trabajo y favorecer la autonomía. El personal debe ver elogiados sus esfuerzos y debe mostrarse confianza en su capacidad.

La motivación tiene también un factor básico: la información. Si el personal no es informado de los problemas de la biblioteca, de los objetivos y las tendencias, si se les asignan las tareas sin que se resalte la importancia de ejecutarlas correctamente, es fácil caer en la rutina y la inhibición. Por ello hay que facilitar los flujos de comunicación de todo tipo: posibilitar la existencia de bibliografía relacionada con la profesión que ayude a estar actualizado, hacer que circule la información de las asociaciones del personal y los sindicatos, como medio de conocer el estado de la profesión. Y la información hacia el exterior: que la sociedad conozca los progresos de la biblioteca y se valore el trabajo y los esfuerzos de los bibliotecarios. Otros aspectos, como la posibilidad de promoción, están muy condicionados en España por la Legislación de la Función Pública, o por el tamaño de la biblioteca, pero se pueden buscar cauces alternativos para la recompensa del esfuerzo: impulsar la formación del personal, asignar tareas especiales que produzcan satisfacciones especiales, etc. Pero haremos esto evitando que haya discriminación o injusticia respecto de otros compañeros.

Otro aspecto importante es que con el personal que se incorpora a una biblioteca debe realizarse un proceso de "inducción", de iniciación<sup>12</sup>. Esto lleva consigo orientarlo e introducirlo en la organización, el sueldo, los horarios, las vacaciones, los trabajos. Explicar el entorno de la biblioteca y la cultura de la organización. Puede requerir un adiestramiento específico para realizar las tareas, pues los conocimientos que se suelen tener al comenzar en el trabajo son muy generales. Debemos asegurarnos de la integración del nuevo bibliotecario en el equipo y de que está en condiciones de realizar positivamente sus obligaciones.

A pesar de todo esto, en las bibliotecas pueden presentarse problemas laborales o conflictos con los empleados, que deberán resolverse por la negociación, el diálogo y, en último extremo, por la disciplina. Incluso, en entornos bibliotecarios más desarrollados que el nuestro, se estudia cómo favorecer el rendimiento sin provocar un estrés nocivo en el personal. El estrés es la respuesta del sistema humano para ajustarse a las exigencias del entorno y actuar. Cada individuo tiene una tolerancia distinta del estrés, y si es excesivo o constante tiene efectos malsanos. En las bibliotecas pueden ser agentes de estrés los conflictos de roles, la ambigüedad, la sobrecarga o la subcarga, pues también lo produce el que alguien se sienta desaprovechado, a quien no se le ha asignado ningún trabajo acorde a sus capacidades, etc.<sup>13</sup>

Factores del entorno, como el clima de la organización, las presiones económicas o de tiempo, la situación física pueden ser también factores desencadenantes de este problema, que depende de la personalidad. Por ejemplo, los introvertidos, los poco sociables, pueden sufrir estrés por la promoción. Es preferible que sigan en puestos que desempeñan adecuadamente antes que ascender a puestos en los que tendrán que negociar, ordenar, si no son capaces de hacerlo con éxito. Al contrario, los extrovertidos sufren estrés si se les confían trabajos solitarios, sin contacto con los compañeros o los usuarios, pues necesitan de los demás. Aunque uo siempre está en nuestras manos evitar este tipo de problemas, es positivo conocerlos y procurar un equilibrio entre motivación, actividad y carácter del individuo, para procurar una actividad considerable sin llegar a la angustia o la ansiedad.

#### 4.2.7. *Las relaciones de los bibliotecarios con los gestores institucionales*

Un tema también importante es saber relacionarse con el entorno externo de la biblioteca, y especialmente con los responsables superiores de la misma -Director

General de Cultura, Directores o Decanos, Jefe de Servicios de Información, etc. En España se ha incurrido a veces en el servilismo, anteponiendo la obediencia a unos mínimos que como profesionales obligan, o en las actitudes excesivamente conciliadoras, cuando se procura estar a bien con tal de conseguir mantener pequeños beneficios personales. Pero otras veces se ha tenido una postura excesivamente negativa, bajo un sentimiento de superioridad intelectual, incomprensión o rechazo. Entonces falla la comunicación, y se produce el aislamiento de la biblioteca. Esto se resume en que es necesario tener capacidad de negociar, guardando el equilibrio entre disciplina y proposición de las medidas que se consideren oportunas, procurando redirigir en favor de la biblioteca las negociaciones.

#### 4.2.8. Situación en España

En nuestro país se ha carecido tradicionalmente de estadísticas fiables y actualizadas que nos dijeran el número de bibliotecarios, sus centros de trabajo, sus tareas, etc. También carecemos de directorios de las bibliotecas españolas y de sus bibliotecarios, pues los disponibles, realizados en la segunda mitad de los ochenta, están enormemente desfasados. Una manera útil pero parcial de conocer los datos de los bibliotecarios es a través de los directorios de las asociaciones. En 1995 los han publicado Sedic, Anabad o la Asociación Andaluza de Bibliotecarios.

El INE publica bianualmente una *Estadística de bibliotecas*, que suele aparecer con cierto retraso pero que nos acerca a los datos del número de bibliotecas y de bibliotecarios. La última que hemos consultado, que contiene los datos de 1992 y se editó en el 1994, recoge que en las 6.207 bibliotecas existentes el personal llegaba a los 17.237 individuos, de los cuales 3.068 tenían titulación específica en Biblioteconomía, 8.244 habían adquirido la formación en el ejercicio de sus funciones (y de éstos, 2.499 eran licenciados o doctores en distintas materias), y casi 6.000 eran otros tipos de profesionales o empleados no bibliotecarios. De este personal, unos 11.040 tendrían dedicación plena a sus bibliotecas, y el resto sólo parcial. Las bibliotecas que reúnen más personal son las públicas, con casi 5.000, y las universitarias, con unos 3.500<sup>14</sup>.

Predominan los bibliotecarios de nivel B, es decir, los contratados con una titulación media como mínimo, sobre todo en las Universidades. Los de grupo A están primordialmente en la Biblioteca Nacional, en los puestos de dirección de las Bibliotecas Regionales, de algunas de las bibliotecas del CSIC, y, de modo muy heterogéneo, en las bibliotecas universitarias<sup>15</sup>. En las grandes bibliotecas públicas hay personal A y B, mientras que en las pequeñas, predomina el "encargado de biblioteca", de nivel E, e incluso D. En este último caso el bajo estatus social atribuido al bibliotecario, y la legislación de ámbito local, permite que esté responsabilizado de la biblioteca personal muy mal retribuido y que formalmente no haya de tener una titulación superior a la de graduado escolar. La situación sólo es peor en las bibliotecas escolares, en las que no hay bibliotecarios profesionales, sino, normalmente, profesores-bibliotecarios a tiempo parcial con la ayuda a veces de los alumnos.

#### 4.3. Asociacionismo y desarrollo profesional

Estos problemas, entre otros, nos hacen plantear la importancia del Asociacionismo<sup>16</sup> para la profesión bibliotecaria, como aspecto básico para el desarrollo profesio-

na!. Participar en asociaciones es colaborar a obtener objetivos comunes como son: procurar una formación continuada para los profesionales, incidir en los poderes públicos, favorecer la cooperación, defender los intereses profesionales, hacer llegar a la opinión pública los problemas que nos conciernen a todos, promover la unión y ayuda mutua entre los miembros, etc. Para ello organizan grupos de trabajo, reunión, debates, encuentros, cursos, editan publicaciones, informes a los poderes públicos, etc.

Si queremos reivindicar la importancia y la misión social de los bibliotecarios debemos valorar la importancia de una unión -no gregaria o gremial- de los profesionales. Desde la aparición a fines del siglo pasado de la American Library Association, en 1876, o la Library Association en el Reino Unido, en 1877, han seguido creándose numerosas organizaciones de bibliotecarios. De hecho, el directorio *World guide to libraries* recoge 587 asociaciones profesionales, de las que 76 son internacionales, y otras 511 actúan a nivel nacional, reuniendo más de medio millón de afiliados. Entre Europa Occidental (30% ) y USA-Canadá (20% ) concentran aproximadamente la mitad de los asociados a ellas. En el marco europeo destaca el Reino Unido, en donde hay unas 30 asociaciones, con unos 55.000 miembros entre individuales e institucionales. En Alemania habría unos 23.000 en torno también a unas 30 asociaciones. En Francia destaca el asociacionismo en el campo de las bibliotecas especializadas, a través de la ADBS. Igualmente, es destacada la participación en la vida asociativa en Bélgica y Dinamarca.

Estos datos muestran que hay una vida asociativa más rica en los países de mayor renta, como señala A. Román:

"Parece que el mayor número de profesionales y, en consecuencia, de asociaciones sólidas se dan en aquellos países o regiones dotadas de un alto nivel de desarrollo económico, una política educativa y científica planificada y estimulada por los gobiernos respectivos, y un mercado capaz no solo de asimilar sino de potenciar la presencia de la Información y/o Documentación como un elemento básico de la actividad económica social y cultural."

Las asociaciones se pueden distribuir en torno a esta tipología:

- Asociaciones generales que agrupan a los profesionales de Bibliotecas, Archivos.
- Asociaciones de profesionales con orientación temática.
- Asociaciones de bibliotecarios especializados.
- Asociaciones de diplomados de escuelas de Biblioteconomía.
- Asociaciones que agrupan a bibliotecarios de una creencia religiosa o ideología.
- Asociaciones para mejorar el mercado de trabajo.
- Asociaciones de bibliotecarios especializados en seguimiento de usuarios específicos: minorías étnicas, drogadicción, etc.

En España la consolidación profesional ha sido lenta, del mismo modo que el asociacionismo profesional. La primera organización fue ANABA, luego ANABAD, creada en 1947, y que en principio aspira a reunir a archiveros, bibliotecarios, museólogos y documentalistas. Pero desde los años 70 comenzaron a aparecer otras asociaciones. Por ejemplo, SEDIC, organización cuyo origen se encuentra en que los documentalistas no creían encontrar en ANABAD respuesta a sus intereses. Y el panorama regional se ha ido poblando de asociaciones, algunas federaciones de ANABAD, y otras totalmente independientes de ésta: la asociación de los bibliotecarios catalanes,

desaparecida al crearse el Co1-legi Oficial de Bibliotecaris y Documentalistes de Catalunya; la Asociación de Bibliotecarios de Guipúzcoa, la Asociación Asturiana de Bibliotecarios, Archiveros, Documentalistas y Museólogos (AABADOM), la Asociación Andaluza de Bibliotecarios o la Asociación de Bibliotecarios de las Islas Canarias, etc.

En otros campos destacados está la ADAB, que reúne a los titulados universitarios en Biblioteconomía y Documentación, con federaciones en todas las Universidades en que se imparte la carrera, la Asociación Educación y Bibliotecas, cuyo fin es la promoción de las bibliotecas escolares, y FESABID, que como Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística, fomenta la colaboración entre las asociaciones.

Como explicó Román, las Asociaciones profesionales deben luchar para conseguir políticas activas orientadas a la mejora de la infraestructura de las bibliotecas, el interés social por la lectura, las bibliotecas y la información. Esforzarse por la formación continuada y la promoción del intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional. Exigir ser consultados en los procesos de reglamentación jurídica que afectan a la gestión del patrimonio documental y bibliográfico. No deben ser organizaciones para ganar primero, y salvaguardar después, privilegios de grupo, sino lugares de encuentro y palancas de progreso. Y en la situación actual, con la proliferación de organizaciones, es recomendable la federación de las asociaciones profesionales, tanto a nivel nacional como internacional para potenciar su influencia.

Por último, citando nuevamente a Anglada, señalaremos las perspectivas hacia donde debe caminar la profesión bibliotecaria si pretende incrementar su estatus, su protagonismo en el mundo de la información y realizar su misión cultural y científica. El bibliotecario para los próximos años debería caracterizarse así<sup>17</sup>:

- Estar orientado a los usuarios, a su mercado, y no al producto, para dar servicios efectivos.
  - Tener visión de su función intermediaria, no receptora: la justificación del trabajo bibliotecario por sus resultados, no por su valor en sí misma.
  - Ser experto y estar abierto a las tecnologías de la información en tanto facilitadoras de los servicios.
  - Saber valorar los costes de las actividades, del tiempo empleado en ellas, el tiempo que cuesta a los usuarios obtener los servicios, etc.
- Ser adaptable y estar preparado para los cambios, en un entorno de evolución continua de las necesidades de los usuarios.
- Tener una visión de la información como algo global, en el que la biblioteca participa en un circuito de información que le relaciona con autores, distribuidores, editores, usuarios, etc.
- Tener conocimientos profesionales amplios y básicos, que ayuden a encontrar las soluciones adaptadas a los problemas concretos.
  - Orientarse a la formación de usuarios, la promoción y uso de los servicios, rehuendo de los productos realizados y enfocados sólo por y para bibliotecarios.
  - Ser profesionales capaces de organizar su actividad de forma creativa y con imaginación, huyendo de la rutina.
- Incluir entre las actividades profesionales las relaciones públicas con las personas de su entorno: usuarios, administradores, proveedores, colegas, compañeros, etc.

## NOTAS AL CAPÍTULO 4

- <sup>1</sup> ANGLADA, L.: «Formas y criterios de acceso al ejercicio de la profesión». En: *I Conferencia de Bibliotecarios y Documentalistas Españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1993.
- <sup>2</sup> *Ibidem*.
- <sup>3</sup> VERNIS, A.: «Las especificaciones de la gestión en el ámbito no lucrativo». En: *La biblioteca pública conio centro de gestión cultural*. Mallorca: Fundació Biblioteca d'Alcudia, 1991, pp. 13-29.  
Explica también por qué la Biblioteconomía puede considerarse una profesión: Implica operaciones intelectuales con responsabilidad individual, no consistiendo en la aplicación mecánica de una técnica; sus conocimientos se obtienen de la ciencia y el estudio; tienen un objetivo práctico y concreto -organizar la información y sus recursos para los usuarios-; se basa en una técnica que puede enseñarse; los que la ejercen tienden a la autoorganización; y, por último, se ejerce con motivaciones, entre otras, altruistas: hay un trasfondo ético, una donación, que el bibliotecario ofrece. Cf. BOWDEN, R.: «Professional Responsibilities of Librarians and Information Workers». *59ª IFLA Council and Conference. Booklet 6*, pp. 26-31.
- <sup>5</sup> Tema enormemente complejo, pues en algunos países las asociaciones profesionales reivindican o ejercen ya el derecho de certificar la capacitación para el ejercicio profesional, comprobando si la formación universitaria se corresponde con las demandas profesionales. ¿Pueden realizar esta certificación las organizaciones profesionales por encima de la Universidad? ¿Cómo evitar que al hacerlo se conviertan en un medio de privilegio o poder?  
BRYSON, J. 1992: *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: Germán Sánchez Ruipérez, 1992.
- <sup>7</sup> Hay que observar, sin embargo, que un fallo frecuente de las bibliotecas ha sido que el personal con la titulación superior se ha dedicado a tareas técnicas y de rutina, que no exigen un gran conocimiento, e, inversamente, se han dejado las cuestiones más importantes, tales como la relación con los usuarios, en manos de auxiliares menos preparados para informar, comunicarse, etc. Este problema es reflejo de una insuficiente orientación al usuario de la biblioteca, la limitación de los servicios al préstamo o la consulta, y de que se ha visto la atención y comunicación directa con los usuarios como algo secundario o poco agradable.
- <sup>8</sup> LINE, M. B.: La gestión del cambio en las bibliotecas. Ítem, 12, (1993).
- <sup>9</sup> PATMORE, S. J.: «The qualities required for good management». En: *Management for librarians*. Londres, 1968. Cit. en: THOMPSON, J, y CARR, E. R.: *La biblioteca universitaria*. Madrid: Germán Sánchez Ruipérez, 1987, p. 85.
- <sup>10</sup> LINE, M. B.: *Op. cit.*
- <sup>11</sup> Así, una posible estructura para las bibliotecas universitarias es de arco, según recomienda Thompson: el director es la clave, los bibliotecarios las dovelas, cada uno experto en una materia, participando en la selección, catalogación y difusión de esa materia, el trato de usuarios, etc.
- <sup>12</sup> Bryson detalla el proceso de iniciación en los primeros días: dar la bienvenida, mostrar relajación e interés, explicar el trabajo, informar, ordenar la orientación a los demás compañeros, mantener contactos. Más tarde: explicar las reglas, normas y valores de la biblioteca, etc. Cf. BRYSON: *op. cit.*
- <sup>13</sup> *Ibidem*.
- <sup>14</sup> *Estadística de Bibliotecas 1992*. Madrid: INE, 1994, pp. 4850.
- <sup>15</sup> Existen desde Universidades con un solo facultativo para la dirección, hasta otras en las que el número de ellos supera al de ayudantes, gracias a acuerdos de promoción de personal.
- <sup>16</sup> Seguimos en este comentario las aportaciones de A. Román, que resumimos. Ver: Román Román, A. «Bibliotecarios y documentalistas. El asociacionismo profesional». En: *I Conferencia de Bibliotecarios y Documentalistas Españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1993.
- <sup>11</sup> ANGLADA, L., *op. cit.*