

**HERNÁNDEZ PACHECO, FEDERICO.** *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*, México: Universidad Complutense de Madrid, ENBA, Libraryoutsourcing, 2012. 348 p.

por Juan José Calva González

El libro *Gestión de recursos humanos en bibliotecas* del Dr. Federico Hernández Pacheco es una obra que consta de los siguientes capítulos: el primero “Gestión de recursos humanos: evolución y tendencias”; el segundo, “La planificación estratégica y la gestión por competencias de los recursos humanos”; el tercero, “Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección de personal”; el cuarto, “Análisis del rendimiento y retribución del personal en bibliotecas”; el quinto, “Estrategias para la formación de los recursos humanos”; el sexto, “La cultura organizacional”, y el séptimo, “El bibliotecólogo como emprendedor”. También presenta al final una serie de consideraciones finales y una amplia bibliografía.

La administración de unidades de información ya sean bibliotecas, hemerotecas, archivos, centros de documentación, centros de información, etcétera, es una labor compleja que requiere no sólo de conocimiento administrativo y bibliotecológico sino en

muchas ocasiones de intuición, inteligencia y mucha calma.

Otra de las partes medulares de la biblioteca que puede llevarla al éxito continuo son sus recursos humanos, los cuales conforman la parte más sensible de la organización, sobre todo cuando se las percibe como personas y no como mobiliario que puede ser movido de un lugar a otro por la sola decisión del jefe. Bajo estas circunstancias es preferible que al personal de la biblioteca se le considere como alguien que puede aportar ideas para desarrollar la propia biblioteca en el lugar en el cual él o ella se desempeña.

Así, esta obra que hoy se les presenta a ustedes contempla precisamente ese elemento esencial para el óptimo funcionamiento de los servicios bibliotecarios y de información, los seres humanos y cómo han sido éstos considerados a través de diversas tendencias administrativas desde la situación pre científica pasando luego por la científica y llegando hoy a la actualidad.

El factor humano a veces relegado y poco atendido, o tratado como un objeto más de la institución y no como ese ser que piensa y tiene sentimientos. La primera parte del libro habla pues del factor humano y el desarrollo organizacional en bibliotecas, el personal, su función social y su poder en el trabajo y la importancia que tiene el talento humano en el manejo general de la biblioteca.

Así es como en estos primeros capítulos se tratan aspectos como:

- Los catorce principios de Fayol.
- Las exigencias del entorno factores ambientales que afectan a la administración de los recursos humanos.
- Las exigencias organizativas, los factores internos de la organización en si donde esta ubicada la biblioteca.
- El análisis de la pirámide organizacional clásica y la pirámide organizacional invertida.
- La cultura organizacional.
- Sindicatos.

El segundo capítulo aborda los asuntos de la planeación estratégica aplicada a la administración de los recursos humanos en donde se asumen los seis procesos de la gestión de los recursos humanos:

- Aplicación.
- Admisión.
- Compensación.
- Desarrollo.
- Mantenimiento.
- Monitoreo.

Asimismo, ya adentrándose con mas énfasis en la administración de los recursos humanos, el capítulo tres entra con una parte importante en este proceso que corresponde al análisis y la descripción de los puestos de trabajo y selección del personal. Cabe destacar en este apartado una ejemplificación que presenta cómo son los documentos sobre la descripción de puestos de trabajo con un ejemplo en

bibliotecas. De igual manera entra en la discusión del problema del reclutamiento interno y externo del personal pasando por las técnicas para seleccionar al mejor o mejores candidatos para ocupar una plaza en la biblioteca tras seguir una serie de pasos que deben ser seguidos para alcanzar el fin de contratar el personal adecuado para las labores implicadas. Cabe señalar que también presenta una guía de cómo llevar a cabo las entrevistas con los candidatos para poder tener indicadores que ayuden a obtener la información adecuada para poder tomar una decisión y elegir al mejor candidato. De igual forma, el autor discute lo correspondiente a los exámenes que se deben realizar y sobre todo entra en la explicación de la inducción del personal en lo que será su puesto de trabajo dentro de la biblioteca y de la institución que lo está contratando.

Cuando se habla del personal que labora en una biblioteca también se tiene que mencionar su retribución y el análisis de su rendimiento. Lo anterior lleva a tratar el tema de evaluación de tal rendimiento y del potencial de todo el personal de la biblioteca independientemente, del puesto que se esté desempeñando en ella. Pero hablar de evaluación nos lleva a entrar en los métodos y herramientas para evaluar el rendimiento, los cuales son siempre ligándolos a la labor con los libros. Dentro de uno de estas formas de evaluación trata la evaluación 360^.

También conocida como evaluación *multifeedback* o *feedback* de múltiples

fuentes, la evaluación 360^ trata de dar una perspectiva del rendimiento de los trabajadores en la que participan todas las personas que mantienen algunas interacciones con el evaluado, es decir, en esta técnica aportan información los jefes, colegas, subordinados si es el caso, usuarios internos y externos y los proveedores.

Así también, parte de esta evaluación habla de un tema que es poco tratado, el de cómo establecer los salarios con base en varios componentes que menciona el autor en algunos de los apartados de este libro poniendo el énfasis en algunos sistemas de retribución del personal con base en la valoración del puesto y dando ejemplos de cómo diseñar los niveles salariales que debe haber en una biblioteca.

Son también los seres humanos quienes tienen el talento para sacar adelante su propio trabajo, así sea el profesional que está en el servicio de consulta, o quien acomoda los libros en la estantería, ambos pueden llevar a cabo con talento sus actividades y ayudar al éxito de la biblioteca, pero también llevarla al fracaso si algo en la relación falla.

Cabe resaltar que al final se discute el tema de la comunicación interna dentro de la biblioteca, lo cual lo lleva a hablar de situaciones mas subjetivas pero que también pueden ser planificadas y llevadas a la práctica.

Algunos de los anteriores factores son difíciles de tratar o es complejo hablar de ellos porque se entra en

terrenos difíciles, como la motivación, las necesidades del personal y los valores individuales. Pero aunque los temas anteriores sean complejos es preciso adentrarse en ellos, discutirlos, investigarlos y realizar propuestas que contribuyan al desarrollo de la administración de las bibliotecas y otras unidades de información en un ambiente adecuado.

La obra entra en estos problemas y otros más tocando elementos que permiten comprenderlas y enfrentarlas, como es el caso de la comunicación.

Aquí el proceso de comunicación organizacional es tratado considerando como un elemento que puede ayudar y apoyar al director de la biblioteca para poder entablar una relación de entendimiento con su personal, y por lo tanto permitir que la biblioteca se desarrolle y les brinde servicios bibliotecarios y de información eficientes a sus usuarios.

La comprensión de cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación dentro de la biblioteca y la comunicación entre los jefes y su personal y su personal es una de las partes que merecen atención y una escucha activa, que permita la retroalimentación desde el momento en que se dan las instrucciones de trabajo y siempre estar abierta a la escucha sobre lo que el personal tiene que decir, opinar o proponer.

Las comunicaciones lineales ya no son adecuadas a nuestros ambientes laborales pues en las bibliotecas la comunicación en un solo sentido no lleva a su crecimiento y desarrollo

pues como ya se mencionó en los párrafos anteriores los seres humanos son el elemento más importante para el desenvolvimiento de una biblioteca que crece. Tratar al personal como un mueble más de la institución no es acorde a nuestra condición pese a que muchos jefes de nuestras bibliotecas actúan insensiblemente y piensan que están en lo correcto.

El establecimiento de canales de comunicación amplios entre el personal y los directivos de la biblioteca es lo que permite adentrarse en otro de los elementos de la dirección de recursos humanos en las bibliotecas que es la cultura organizacional.

La comunicación permite adentrarse en este ámbito tan difícil de tratar, comprender y, sobre todo, aplicar, pero no es imposible; la comunicación suele ser la llave que le permite el director de la biblioteca avanzar hacia la obtención de un clima organizacional y por tanto tocar la motivación personal, y sus potencialidades, y hace de la biblioteca una institución social que debe estar en constante cambio y desarrollo en todos sus aspectos, tanto en sus colecciones, como en sus servicios y la utilización de las tecnologías para alcanzar la optimización de atención a sus comunidades de usuarios. Pero a la vez esta misma comunicación le permitirá al director un contacto e intercambio de opiniones e ideas entre la biblioteca y sus usuarios que también tienen mucho que decirle a la biblioteca en su conjunto.

Pero poder aplicar los elementos del proceso de la comunicación y la

motivación del personal requiere tener un perfil bien establecido del personal que labora en la biblioteca, es así como entran en escena otro elemento abordado en otro capítulo del libro: los diagnósticos del personal en las bibliotecas o en los sistemas bibliotecarios son tan importantes que permiten por medio de cifras o números ver cuál es la verdadera situación, desde la medición del ausentismo, como los permisos o licencias en un periodo de tiempo determinado o las bajas mismas del personal en las bibliotecas.

Por ultimo el tema del bibliotecólogo como ser emprendedor es algo que el autor trata con gran interés considerándolo como impulso motivacional interno del propio gestor de los recursos humanos que puede llevar al éxito su unidad de información junto con todo el personal a su cargo.

A través de los siete capítulos del libro y sus ilustraciones, gráficas y tablas se encuentra uno de los pocos libros que permite plasmar estos temas dentro de

la línea de recursos humanos en la administración de bibliotecas.

El sindicato, la motivación, la comunicación organizacional, el desarrollo organizacional, la cultura organizacional, el clima organizacional, el reclutamiento y selección del personal, el ser emprendedor y los salarios, constituyen temas delicados y fundamentales para el futuro administrador de las unidades de información que tiene un conocimiento bibliotecológico. Ojalá que tal administrador pueda valerse de esta obra para tener algunas ideas o formarse un criterio de cómo enfrentar las diversas situaciones que se presentan día a día en el acontecer de nuestras bibliotecas, ya sea públicas, universitarias o especializadas.

Considero esta obra de gran utilidad; sus capítulos pueden aportar o apoyar realmente las diversas asignaturas relacionadas con la administración de unidades de información que se imparten en nuestra Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información.



