

# Efecto ombligo: ¿por qué no hablamos de cuestiones de personal?

## Navel effect: why don't we talk about personnel?

Antonio Calderón-Rehecho

Calderón-Rehecho, Antonio (2024). "Efecto ombligo: ¿por qué no hablamos de cuestiones de personal?". *Anuario ThinkEPI*, v. 18, e18e32.

<https://doi.org/10.3145/thinkepi.2024.e18a32>

Publicado en *IweTel* el 26 de noviembre de 2024

### Antonio Calderón-Rehecho

<https://www.directorioexit.info/ficha2123>

<https://orcid.org/0000-0002-9948-2825>

Universidad Complutense de Madrid

Biblioteca

[acaldero@ucm.es](mailto:acaldero@ucm.es)



**Resumen:** Se muestran algunas actitudes negativas de los bibliotecarios en el trabajo. Se mencionan aspectos como la formación, el teletrabajo o la conciliación familiar. El modelo de los procesos de selección no ayuda a mejorarlo.

**Palabras clave:** Bibliotecarios; Selección; Actitudes; Formación; Teletrabajo; Conciliación.

**Abstract:** Some librarian's negative attitudes are mentioned. Some notes are made about training, familiar conciliation or teleworking. Personnel selection doesn't help to improve it.

**Keywords:** Librarians; Selection; Attitudes; Training; Teleworking; Family conciliation.

## 1. Preámbulo

Recuerdo una conferencia ya lejana sobre evaluación de personal en la que pregunté quién pensaba que hacía mal su trabajo. Ante la respuesta negativa de todos, surgió una nueva pregunta sobre por qué entonces tenían tanta aversión a ser evaluados.

Otro hito referencial evoca los análisis DAFO de las bibliotecas de todo tiempo y condición donde el personal formaba invariablemente parte tanto de las fortalezas como de las debilidades.

Como las escasas menciones de las cuestiones de personal suelen ser siempre en sentido positivo, he tomado la compleja e ingrata determinación de hacer lo contrario. Puesto que la extensión con la que contamos es reducida, tenderé sólo a mencionar algunas actitudes, sin olvidar del todo las aptitudes.

Entiendo también que vivimos en un marco que -aunque puede no ser general- se extiende cada vez más: una población envejecida, con numerosas jubilaciones y tasas de reposición reducidas, lo que supone una disminución de personal; y un entorno tecnológico cambiante (¿a punto del

enésimo cambio de paradigma?) que genera incertidumbres constantes, cuestiona tareas y servicios, y subraya la irrelevancia de los bibliotecarios, al mismo tiempo que les permite participar en determinados ámbitos que antes no eran tan significativos.

Para la correcta interpretación de algunos de los comentarios, consideramos que la asistencia a cursos de formación, las estancias Erasmus o las situaciones relacionadas con la conciliación familiar otorgan puntos en los concursos de personal.

## **2. Impresionismo abstracto**

Por las actitudes que se observan, el principal problema debe consistir en la creencia de que el trabajo se ha hecho específicamente para nosotros (nos esperaba desde que nacimos) y no que hemos sido contratados (aunque sea administrativamente) para responder a unas necesidades. Enseguida deriva, se apuntala o se acompaña del hecho conocido de tener sólo derechos (naturales, por más señas) y ninguna o escasa obligación, olvidando que para tener derechos es preciso tener deberes. La desfachatez comienza en muchos casos el primer día de ingreso, preguntando qué hay de lo mío y negándose a hacer lo que no les interesa.

Es sabido que todo el mundo se merece las cosas positivas que le suceden mientras las negativas derivan de la intervención ajena. No es extraño, por tanto, que cualquiera piense que son sus méritos los que le avalan cuando por cuestiones coyunturales quedan gran número de plazas vacías y se llega “provisionalmente”, sin proceso concurrente alguno, a un puesto que a otros les ha costado decenios alcanzar o nunca han conseguido. La arbitrariedad no existe cuando nos beneficia a nosotros.

Por otra parte, históricamente nos hemos ido ajustando a las necesidades cambiantes que, sobre todo, la tecnología nos imponía y resolviendo continuos retos, variando las tareas, asumiendo competencias camaleónicas... pero ahora parece que eso ya no se lleva. Las tareas adecuadas son las que me gustan a mí; así como las tendencias que definen al mundo bibliotecario son las que yo considero.

Como unas han declinado y otras son relativamente nuevas se generan vacíos e incongruencias en estructuras que ya no responden a la realidad. Escoger puestos ya obsoletos, da carta blanca a argumentar que casi nada es de mi competencia. La solución podría ser fijar cuáles son; pero, establecer una pormenorizada lista de tareas atribuidas a categorías, grupos o personas, sirve paradójicamente para destacar lo que no se contempla, pudiendo llegar al absurdo de quedarse las luces sin encender, las puertas sin abrir, las ventanas sin cerrar, lo nuevo sin hacer. Igual que todo intento de solucionar cualquier situación especial (o de favorecer un comportamiento) mediante la aplicación de una excepción acabará pervirtiéndose y produciendo lo contrario de lo que se buscaba. Por ejemplo, premiar la permanencia hasta determinada hora. Es como si el lazo de la flexibilidad se convirtiera en el nudo que ahorca las soluciones.

El trabajo siempre es ingente. Su reducción acaba conllevando la adaptación a un nuevo umbral inabordable. A veces es el estudio para promocionar el que impide hacer nuevas o distintas tareas. En ese caso, tal vez sería conveniente incluir más ejercicios prácticos en las pruebas de selección para compaginar todo mejor.

El arduo y abundante trabajo del que nos quejamos resulta insignificante cuando se trata de acudir a un curso, a una estancia Erasmus o a donde fuera, ya que queda en manos ajenas. Se olvida con mucha facilidad que, si hay que sacar adelante un trabajo entre todos y yo no hago nada, lo tienen que hacer los demás. Esto en realidad es una desconsideración y un menosprecio del otro, al que llamamos compañero.

También nuestra defendida independencia deja de existir cuando salimos a desayunar, de vacaciones, a un Erasmus, a un curso... ya que no podemos ir solos.

Si algo caracteriza a las bibliotecas es que no hay compartimentos estancos, como demuestra el ideal de las bibliotecas universitarias centralizadas (que las hay). Sin embargo, basta formar parte del personal de un servicio o una facultad para ser totalmente inoperante en cualquier otro. Pero, por arte de magia, cuando se consigue un puesto mejor (en cualquier sentido que se considere la mejoría) en otro lugar, la luz de la sabiduría nos ilumina y desestanca lo estancado.

En una línea semejante hay quien tradicionalmente se ha parapetado en un espacio físico concreto, tras una serie de tareas que dejan fuera las que no le corresponden. ¿Cómo se compagina esta idea con el teletrabajo? ¿Cómo éste con el tercer espacio?

En ocasiones, un efecto colateral de esta actitud es la de impedir a los demás hacer algo diferente (el síndrome del perro del hortelano, podríamos decir), dejar el trabajo “no competencial” para otros o que esté de manos cruzadas o desincentivado quien ha llegado verdaderamente preparado y tiene ganas de trabajar.

El horario se debe ajustar a mis necesidades o caprichos. No importa si las facultades tienen horarios diferentes, si me he comprometido a completar un horario concreto, si los horarios partidos se idearon para reforzar al personal de otro turno, si existen médicos con horarios diferenciados o si estoy beneficiado por determinadas circunstancias, como las ligadas a la conciliación.

### **3. Conciliación**

La conciliación se ha tomado en la mayor parte de las ocasiones de manera simplista, con el cambio de turno como única solución. En una pareja, ¿ambos cambian de turno? La existencia de una plantilla con determinado número de personas está relacionada con los horarios: hay más personas porque el horario es más extenso; no se trata de concentrar todo el personal en un turno. Y si así fuera, no tiene sentido optar a un puesto mejor del turno que se sabe fehacientemente que se va a abandonar en unos meses.

Además, habría que ser coherente con el reclamo de ese cambio y las excepciones posteriores que se hacen tan a menudo como convenga.

Muchas compañeras no la contemplaron ni de lejos durante muchos años y tuvieron que hacer malabarismos para compaginar trabajo y familia, sin optar a puestos o cargos que conllevaran horarios no compatibles con su equilibrio vital. Una vez que han superado dichas dependencias o se han liberado de determinadas servidumbres, se encuentran con que quienes están ahora en el lugar que antes estaban ellas ven compensada su situación en concursos, produciendo en realidad un doble perjuicio a las primeras por el beneficio de las segundas. No obstante, la solución es sencilla. La conciliación debe abordarse de otra manera, dejándola fuera de los concursos de personal y sin cambio automático de turno; estableciendo un procedimiento general mediante el que se pueda personalizar cada situación, con sus plazos, contemplando tanto las necesidades de las personas como las de las bibliotecas. Si nos salimos de las rígidas estructuras clásicas podemos crear sorprendentes escenarios.

### **4. Teletrabajo**

La tecnología permite que muchas tareas se realicen en línea. De hecho, ha tenido como consecuencia que se lleven a cabo así. Por eso el teletrabajo es viable, con efectos sociales, económicos, organizativos, etc. que trascienden la propia institución y a las personas. Evita desplazamientos (afecta al consumo de combustibles, el uso de redes de comunicaciones y de transporte, ahorra tiempo), puede ayudar a la conciliación familiar, elimina las paredes que circunscriben a un espacio concreto (facultad, servicio, dependencia, etc.) y, también, desvincula.

Ahora que el teletrabajo ha llegado como posible opción, todo el mundo se apunta, especialmente aquellos que defendieron que las tareas más adecuadas para el mismo no eran de su competencia, los que por la naturaleza del propio trabajo no pueden teletrabajar o quienes argumentaban que no podían quedarse solos (o casi) y ahora no dudan en dejar solos (o casi) a los demás.

El problema es que casi todo lo que interesa se acaba convirtiendo en un fin en lugar de ser un medio; y, lamentablemente desplaza los verdaderos fines. Debería haber equilibrio entre medios y fines.

## 5. Estancias Erasmus

Siempre es conveniente conocer otras realidades. Casi podríamos decir que, en un escenario ideal, sería imprescindible conocer otras realidades. Por eso, que haya intercambio de bibliotecarios (aunque sólo sea como visitantes) igual que lo hay de alumnos, es sumamente enriquecedor (comprobamos en el último *BUCLE* cómo una compañera que acudió a una biblioteca extranjera concibió allí su idea sobre *information literacy* que mostraría en la jornada del consorcio). Pero como casi todo, se corrompe. Hay quien se lo toma como unas vacaciones (que incluso podrían ser merecidas) y hasta como una manera de obtener beneficios económicos. Pero no tiene sentido que vayan muchos al mismo tiempo y se exija cubrir sus plazas en las bibliotecas de origen, ni tampoco lo tiene que no haya retorno alguno en destino (mostrando nuestra universidad) o en origen (haciéndonos partícipes de lo conocido o ayudando en la recepción de otros Erasmus, bibliotecarios o alumnos). De nuevo, lo más adecuado sería que no contaran para los concursos de méritos. Existe otro punto de vista: que los puntos se otorguen a quien se queda, haciéndose cargo del trabajo.

## 6. Formación

La formación es esencial y debe ser continua. ¿Por qué entonces se pervierte con los esquemas sobre los que se construye?

Toda aquella que tenga que ver con las nuevas tendencias en la profesión, con los desarrollos tecnológicos, con la variación de los programas, con los objetivos y alianzas de la organización, con las prioridades que se establezcan en la biblioteca, etc. debería ser obligatoria e impartida a todo el personal.

Lo que no tiene sentido es que cuente para un concurso de traslado cualquier curso organizado por la *Unidad de Formación* o los sindicatos, sin importar su temática y no se consideren los que tienen que ver con el trabajo propiamente bibliotecario. Tampoco lo tiene que, habiendo escasez de personal, acudan todos al mismo tiempo a los mismos cursos, haciendo imposible una cobertura racional de las necesidades de la biblioteca y teniendo como consecuencia que los que en realidad deberían ser premiados son los que se quedan sin recibir cursos.

La asistencia y la superación de los cursos son otros de los puntos débiles. Hay quien llega a compaginar varios cursos a los que no va, supera los exámenes y obtiene puntos. A menudo, quien debe dar mejor ejemplo hace lo contrario. También es muy débil la aplicación posterior de los conocimientos adquiridos: yo voy a clase de idiomas; pero no voy a atender a los alumnos extranjeros...

La solución una vez más es sencilla: se da libertad de formación, ordenada y coordinada, recuperando el tiempo empleado en la misma y sin que cuente para cualquier concurso de promoción salvo que tenga que ver con la profesión. La que es imprescindible y necesaria debería ser obligatoria, como hemos dicho, y -por tanto- no contar como mérito, sino ser un requisito (también hay quien se niega a aprender).

## 7. Selección de personal

Parece lógico pensar que todos los problemas de personal podrían resolverse con una adecuada selección. Estamos ante una gran oportunidad ahora que precisamente –aunque las tasas de

reposición no sean completas– se están produciendo numerosas vacantes. Sin embargo, nos encontramos de una manera cada vez más extendida con prácticas que tienen todos los visos de impedirlo.

Desde la profesión se diseñan perfiles profesionales, se pormenorizan competencias, se buscan y diseñan temas que las abarquen, ¿se piensan pruebas concordantes con ellas?... Y los responsables de personal se empeñan en establecer itinerarios de acceso a la profesión mediante oposiciones libres exclusivamente para el nivel C2 y una posterior promoción interna al resto de niveles tras cumplir los plazos correspondientes. Lo que por un lado nos dice que para trabajar en la universidad no es necesario haber estudiado en ella. Y si lo has hecho, alcanzarás tu techo con suerte unos 9 o 10 años después de aprobar las de C2 (lo que genera un círculo vicioso de estudio a cualquier precio para la posterior promoción) con un examen tipo test.

Esta es otra de las calamidades cada vez más extendida. Por lo que se ve, ahora todas las pruebas de cualquier escala (excluyendo las de C2) deben consistir en dos exámenes (¿por qué dos?), uno de los cuales tiene que ser en formato test. Se argumenta, que es lo más objetivo que hay. Uno de tantos mitos enraizados en los prejuicios generales, y que lamentablemente se extiende también a todos los niveles de la educación, que así va.

La supuesta objetividad de los tests se reduce a la hora de comprobar si la respuesta dada se corresponde con la considerada correcta. No se cuestiona la subjetividad para escoger las preguntas y se obvia la dificultad de construir un cuestionario que realmente sea representativo y evaluador a nivel general o lo complicado que resulta construir respuestas que puedan realmente hacer dudar sobre cuál es la correcta o que tengan una coherencia entre sí. Por otro lado, como la impugnación o las reclamaciones no conllevan ninguna penalización en caso de no prosperar, quienes no llegan a la nota de corte o quieren arañar alguna décima se dedican a reclamar sistemáticamente por las preguntas que no les han beneficiado; sin preocuparse si las que contestaron bien eran correctas.

No se considera tampoco que no sirven para reconocer si se es capaz de relacionar ideas y conceptos, si se sabe escribir o leer, sintetizar, ordenar discursos, explicar una cuestión, plantear alternativas, buscar soluciones...

Hay quienes cuestionan que memorizar y leer un tema tenga sentido; pero menos lo tiene entonces memorizar datos concretos y respuestas que se ajusten a una pregunta (a veces unas y otras contienen las mismas palabras, como se aprecia en la mayor parte de las autoevaluaciones de la web). Por eso seguramente son necesarias otro tipo de pruebas. Lo que está claro es que la realidad (y sus problemas) no se presenta mostrándote tres o cuatro alternativas posibles de las que una es la correcta.

Concurren otras circunstancias, como que una ley incompleta se distribuya en varios temas; o, dicho de otra manera, que varios temas no lleguen siquiera a completar una ley. Y con poco más se construya un examen (es posible que esto no sea común en las bibliotecas). Así se consigue personal polifacético que puede dedicarse a cualquier tarea en todos los ámbitos posibles.

Por no hablar de la objetividad que conlleva que el cuestionario puede llevarse al examen o que se haya memorizado un listado con pareados del tipo 1A, 2C, 3B...

Convertirlos en la panacea de la evaluación, de la mano de un servicio especializado y centrado en las mismas (como se plantea desde algunos ámbitos) aparte de conseguir la mediocridad abre el camino a la corrupción.

Otra de las cuestiones que se esgrime para defender los tests como medio de evaluación es la rapidez de la corrección (no de la concepción); pero -si esto realmente fuera esencial- existen fórmulas más rápidas, como fijarse en los apellidos y las recomendaciones o conseguir un bombo con el suficiente número de bolas sin contrapeso para que cada candidato esté representado.