



**Los menores conducen a los mayores:
Nuevos administradores de bibliotecas dirigen a
trabajadores de más edad en el caso de bibliotecas
pequeñas**

Wayne Finley

Assistant Professor/Business Librarian
Northern Illinois University Libraries
DeKalb, Illinois USA

Joanna Kluever

Library Director
Julia Hull District Library
Stillman Valley, Illinois USA

Traducción al español:

*Juanita Jara de Súmar
McGill University Library. Montreal. Canadá*

Meeting:

**100. Continuing Professional Development and Workplace
Learning with New Professionals SIG**

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 75TH IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL
23-27 August 2009, Milan, Italy
<http://www.ifla.org/annual-conference/ifla75/index.htm>

Resumen

El aumento del número de personas mayores que continúa trabajando crea desafíos para los jóvenes administradores de biblioteca, especialmente en el caso de bibliotecas pequeñas. Este trabajo aprovecha el estudio de caso de la biblioteca del Distrito Julia Hull para examinar las tendencias internacionales de empleo, el “encanecimiento” de la profesión bibliotecaria, la motivación de los trabajadores de edad avanzada, los beneficios y desafíos de administrar a través de brechas generacionales, y estrategias para capacitar y motivar al personal auxiliar de edad avanzada creando un lugar de trabajo más positivo y productivo y mejorando los servicios bibliotecarios para los usuarios.

Introducción

La Biblioteca del Distrito Julia Hull (JHDL) depende de trabajadores de edad avanzada. La biblioteca está ubicada en la zona rural de Stillman Valley, Illinois, aproximadamente a 150 kilómetros al oeste de Chicago, IL, sirve a 7,900 personas y tiene nueve empleados. De ellos, dos son empleados a tiempo completo, incluyendo a la directora de la biblioteca, graduada recientemente en la University of Illinois' Graduate School of Library and Information Science, y un asistente de biblioteca. El resto del personal comprende seis asistentes a tiempo parcial y una auxiliar. Excepto la directora de la biblioteca, cuya edad está entre la

Generación X y la Generación Y, todos los otros empleados tienen más de 40 años. De los ocho trabajadores, uno está en la cuarentena, dos están en los 50, dos en los 60 y tres tienen más de 70 años.

Desde que la directora empezó a trabajar en JHDL hace cerca de dos años, ha tratado de equilibrar las necesidades de sus clientes y del mundo cambiante de la bibliotecología, con las necesidades de su personal. Para lograrlo, la directora ha introducido varios ajustes importantes en las funciones y servicios de la biblioteca y, como resultado, el cambio en la biblioteca ha sido veloz. En consecuencia, sus trabajadores mayores han tenido que adaptarse a estos cambios rápidamente. Si bien la transición ha tenido éxito, esto no hubiera sido posible si la directora no comprendiera a su envejecida fuerza laboral y las diferencias entre las generaciones. Teniendo en consideración las diversas motivaciones de sus empleados para continuar trabajando y comprendiendo los desafíos y beneficios de estos trabajadores mayores, la directora de la biblioteca ha trabajado para crear un ambiente positivo para todos los trabajadores, pese a la significativa brecha generacional.

El personal va envejeciendo

La posibilidad de que un bibliotecario profesional joven que recién entra al mercado laboral o que es promovido a un puesto directivo deba supervisar a un empleado de mayor edad es alta, especialmente si consideramos la velocidad de envejecimiento de la fuerza laboral mundial.

Los trabajadores mayores, que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005) define como cualquier trabajador de 50 años o más, constituyen una gran porción de la fuerza laboral en países como los Estados Unidos y Canadá. En los Estados Unidos, dos tercios de la población entre los 50 y los 64 años, y un quinto de la población entre los 65 y 75 años, participa activamente en la fuerza laboral (OCDE, 2005). En la Unión Europea (UE) el número de trabajadores de 55 años y más está por debajo del 50 por ciento (Fouarge & Schils, 2009). Aunque esta proporción de trabajadores es menor que en los Estados Unidos y Canadá, está afectando significativamente la economía europea, especialmente cuando estos trabajadores se retiran produciendo escasez de trabajadores. En un esfuerzo por combatir estos efectos económicos, la UE se propuso en 2001 incrementar a 50 por ciento la tasa de empleo de trabajadores entre los 55 y 64 años para el año 2010 (Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2009).

El envejecimiento de los trabajadores es de gran interés para los bibliotecarios. Conocido también como el “encanecimiento” de la profesión bibliotecaria, el foco de interés está en la pérdida de bibliotecarios profesionales. En los Estados Unidos, la American Library Association ha pronosticado la jubilación en masa entre 2010 y 2020 de trabajadores mayores (Davis, 2005), y esta predicción es enfatizada por Wang y Su (2006) quienes sostienen que 58 por ciento de todos los bibliotecarios llegará a la edad de jubilación alrededor de 2019 y “40 por ciento de los directores de bibliotecas piensa jubilarse en menos de 9 años” (p. 11). La situación es igualmente grave en Australia donde más de la mitad de todos los bibliotecarios tiene más de 45 años y se predice que la mitad de todos los bibliotecarios se retirará dentro de 10 a 15 años. (Wang & Su, 2006).

Sumando a este predicamento otra preocupación, Davis (2005) señala que la tasa de graduación de estudiantes que concluyen los programas de grado en Bibliotecología y Ciencia de la Información no va paralelamente a las jubilaciones potenciales, lo que sugiere que probablemente habrá un déficit de bibliotecarios profesionales. Gordon (2004) refuta esta

declaración señalando que alcanzar la edad de jubilación no es indicador de jubilación y que otros factores como la economía y el deseo de trabajar después de la jubilación pueden impedir que algunos bibliotecarios dejen sus puestos. A la luz de estas estadísticas, los jóvenes profesionales (a menudo recién salidos de la escuela de bibliotecología) se verán cada vez más en posiciones administrativas y de liderazgo dejadas por bibliotecarios mayores jubilados. Este hecho, añadido a que los trabajadores mayores están buscando trabajo después de su “jubilación”, creará una mayor necesidad de repensar estrategias para la administración de bibliotecas.

Desafíos que enfrentan los trabajadores mayores y sus jóvenes administradores

En el mundo occidental se aplica a menudo a los trabajadores mayores el estereotipo de ser lentos, seniles y/o reacios o incapaces de aprender. Más específicamente, a los trabajadores de edad se les ve como “haciendo tiempo” mientras llega la jubilación, y que por lo tanto no muestran interés en efectuar trabajo de verdad, o aprender nuevas destrezas que les sean útiles. Shea y Haasen (2006) se refieren a algunos de estos mitos, y añaden la tendencia de los administradores a considerar a los trabajadores mayores como “obstáculos” debido a su pérdida de habilidad con la edad (p. 44). Pero este tipo de generalizaciones no ayuda a los trabajadores mayores de la biblioteca, ni a sus jóvenes administradores. En realidad, pese a estas falsedades, los trabajadores mayores y sus empleadores enfrentan una serie de desafíos en el medio bibliotecario que, estando prevenidos y con una adecuada administración y capacitación, pueden resolverse en beneficio de la biblioteca, su personal y su comunidad de usuarios.

En general, los trabajadores mayores y sus jóvenes administradores se enfrentan a cuatro áreas primarias de desafíos: 1) Envejecimiento 2) Funciones de la biblioteca 3) Modelos de servicio bibliotecario, y 4) Tecnología.

Envejecimiento

La primera de estas áreas trata de los efectos del envejecimiento sobre la habilidad física y la cognición. Los médicos e investigadores generalmente están de acuerdo en que con la edad, por ejemplo, se afecta la audición y la visión y que la fuerza de la parte inferior del cuerpo disminuye debido a pérdida muscular (*ver* Fozard & Gordon-Salant, 2001). Rothwell, Sterns, Spokus, y Reaser (2008) informan sobre un estudio hecho por el fisiólogo Dr. William J. Evans y el médico Dr. Irwin H. Rosenberg, que resalta este último punto. Ellos descubrieron que individuos entre las edades de 30 a 80 años “pierden cerca del 30 por ciento de su masa muscular” lo que puede conducir a “pérdida de equilibrio” y “caídas” (p. 42).

Asimismo, los adultos mayores se enfrentan con la edad a desafíos cognitivos, incluyendo disminución de la memoria, tiempo de reacción, control motriz y comprensión. Todas estas funciones cognitivas tienen un rasgo en común: al igual que el cuerpo, el cerebro sufre su propio proceso de envejecimiento. Con la edad, las funciones cerebrales se hacen lentas. Ng y Feldman (2008) señalan que hay reducción de la capacidad de memoria, recuerdo y reconocimiento cuando se compara a trabajadores mayores con adultos jóvenes. De igual manera Madden (2001) da a conocer que, según un estudio, el procesamiento y la toma de decisiones en adultos mayores tomó casi el doble de tiempo que en adultos jóvenes. Estos datos guardan correlación con reportes de Ketcham y Stelmach (2001) quienes sostienen que los adultos mayores demuestran un mayor titubeo y un decrecimiento en los movimientos cuando realizan una determinada tarea. Además, Griffiths (1997) sostiene que algunas de

estas pérdidas cognitivas pueden ser en realidad resultado de pérdidas fisiológicas. Así, por ejemplo, los trabajadores de biblioteca de edad avanzada que tienen dificultad para ver y/o escuchar pueden tener como consecuencia dificultad para relacionarse con otros o para seguir las instrucciones recibidas.

La combinación de desafíos fisio-cognitivos puede impactar en el rendimiento laboral de trabajadores mayores, particularmente en el ambiente bibliotecario. El personal de bibliotecas pequeñas o rurales tiene a menudo una descripción de puesto que les exige que efectúen tareas múltiples. Al contrario de algunas bibliotecas grandes en las que el personal tiene roles definidos —catalogador, procesador de materiales, bibliotecario referencista, servicios para jóvenes o adultos, auxiliar de préstamos, asistente, etc.— el personal de bibliotecas pequeñas debe poder realizar una combinación de estos roles o todos ellos. Esto significa que un personal reducido, como el de la JHDL, debe poder realizar tareas físicas y cognitivas, incluyendo colocar material en los estantes, agacharse y levantar libros y herramientas de procesamiento, así como interactuar con los usuarios y responder a las preguntas, instrucciones y problemas de una manera eficiente y organizada.

Funciones bibliotecarias

Realizar funciones bibliotecarias—aquellas actividades básicas que se requieren para que funcione cualquier biblioteca—puede resultar en un verdadero desafío para trabajadores mayores, sobre todo tratándose de bibliotecas pequeñas. Estas funciones de biblioteca incluyen, pero no se limitan a tareas de préstamo, catalogación y procesamiento de materiales, trabajo de oficina, referencia, orientación de lectores y desarrollo de colecciones. Debido a la falta de “profesionales”—un término utilizado aquí para definir título de bibliotecario o personal con capacitación bibliotecaria—se espera a menudo que el personal de bibliotecas efectúe multitareas y supone conocimientos y conjuntos de destrezas relativos a múltiples áreas del funcionamiento bibliotecario, aún cuando sólo ocupen un puesto a tiempo parcial y carezcan de capacitación profesional. Estas expectativas pueden resultar difíciles, sobre todo para trabajadores mayores. Además de los impedimentos fisio-cognitivos potenciales descritos anteriormente, el número limitado de horas y el desarrollo constante de la tecnología pueden aumentar el desafío.

En este caso, los asistentes de biblioteca a tiempo completo y tiempo parcial de la JHDL comparten la misma descripción del puesto, que consiste en realizar la mayoría de las funciones señaladas, excepto catalogación y desarrollo de colecciones, que requieren capacitación especializada. La semana de trabajo promedio para los empleados a tiempo parcial de la JHDL es entre 12 y 15 horas—en un máximo de 2 o 3 días. Por ello, lograr consistencia y estar al tanto de cambios en las políticas y procedimientos de la biblioteca, los nuevos materiales recibidos y lo acontecido a la clientela, además de realizar las tareas de rutina diaria, puede levantar una barrera simplemente porque no hay un horario de trabajo estable. De igual modo, ciertas actividades recurrentes de la biblioteca pueden ser diferentes según la hora del día en que empieza a trabajar un empleado. Los turnos a primer hora de la mañana y al final de la tarde generalmente requieren más eficiencia debido al incremento de concurrencia de clientes, préstamos y procedimientos regulares de préstamo interbibliotecario que suceden durante esas horas. En este caso, un trabajador mayor con algún impedimento cognitivo o físico se enfrenta a desafíos aún más fuertes.

Mientras que la *idea* de las funciones bibliotecarias permanece constante, la *práctica* cambia con el avance de la tecnología y la nueva investigación sobre mejores prácticas. Por ejemplo,

la mayoría de bibliotecas modernas utiliza computadoras para efectuar tareas de préstamo, catalogación y referencia. A menudo hasta la adquisición de artículos de oficina y materiales de biblioteca se hace a través de Internet. Los trabajadores no profesionales mayores pueden carecer de las habilidades tecnológicas necesarias, y por lo tanto de la seguridad para realizar esas tareas tecnológicas de manera eficiente y productiva—un punto que analizaremos con más detalle más adelante.

Modelos de servicio bibliotecario

Además de los cambios en las funciones diarias de la biblioteca, el modelo de servicio bibliotecario también sigue cambiando. Los servicios bibliotecarios tradicionales incluyen el material disponible para préstamo (principalmente libros y publicaciones periódicas), recolocar los libros en los estantes, y referencia en persona. Pero en la actualidad estos servicios son un poco más polifacéticos y orientados hacia los usuarios.

Por ejemplo, muchas bibliotecas, incluyendo bibliotecas pequeñas como la JHDL, han empezado a dar servicio según las necesidades y demandas de la comunidad, que imitan a las demandas de los consumidores: adquisición y préstamo de DVD, CD y juegos populares, por ejemplo. De igual manera, muchas bibliotecas modernas utilizan alguna forma de acceso en línea, incluyendo un sitio web, blogs, bases de datos de artículos, y catálogos digitales a través de los cuales los usuarios pueden reservar y/o pedir préstamos interbibliotecarios—ofreciendo más flexibilidad para poder satisfacer las necesidades de los usuarios. Además de ofrecer nuevos servicios, las bibliotecas tienden ahora a ofrecer más servicios a los usuarios, incluyendo servicio de fax y fotocopia, programación para usuarios de todas las edades, referencia vía chat o correo electrónico—inclusive ofreciendo café y/o comida en una zona de cafetería.

Aunque algunos de estos servicios son predominantemente occidentales—juegos y desarrollo de colecciones audio-visuales populares— la tendencia a expandir servicios se está popularizando por todo el mundo. Lei (2008) describe, por ejemplo, cambios en los servicios bibliotecarios en la biblioteca de Shanghai, China, imitando a las librerías en vez de a las bibliotecas tradicionales. Describe cómo la biblioteca permita ahora acceso a las estanterías y lectura, cómo ofrece charlas públicas y exhibiciones, y cómo las bibliotecas utilizan ahora información digital y los servicios se ofrecen mediante correo electrónico y referencia en tiempo real.

Además de cambiar los *tipos* de servicios que proporcionan, las bibliotecas han empezado también a cambiar la *manera* en que ofrecen estos nuevos y mejorados servicios. Muchas bibliotecas, incluyendo la JHDL se han alejado de los métodos más tradicionales de organizar los materiales, como el sistema de clasificación Dewey. Por ejemplo, los CD pueden estar agrupados por género y luego por artista; los DVD por el título de la película; y las novelas por género. Siguiendo el modelo de las librerías y sitios para comprar online como Amazon.com, estos cambios tienden a tener más sentido para quienes no trabajan en la biblioteca y son consumidores en un mercado global y para los usuarios jóvenes que no están tan acostumbrados a los métodos más tradicionales de organización de bibliotecas.

Dicho de una manera sencilla, el personal de la biblioteca, por ejemplo el de la JHDL, debe estar al tanto de *más*. Los cambios en el modelo de servicio bibliotecario requieren un conocimiento más diversificado y mayor participación e interacción con los usuarios que en los modelos de servicio bibliotecario tradicional. El personal debe mantenerse al día con los

materiales más populares, los nuevos medios, tareas varias y una expectativa creciente de los usuarios. Además, puesto que mucha información viene de los usuarios online, el personal debe saber no sólo qué está ocurriendo en la parte física, sino también en la virtual. Equilibrar todas estas cosas puede ser suficientemente difícil para el nuevo bibliotecario profesional—pero aún más difícil para el trabajador mayor que está embebido en la tradición bibliotecaria, carece de ciertas habilidades técnicas, teme utilizar tecnología desconocida y responde más lentamente a la tareas fisio-cognitivas, especialmente si deben realizar tareas múltiples. Esta situación contrasta claramente con la de los jóvenes administradores que son “extremadamente conocedores de la computadora” y “realizan multitareas sin pensar en ello” (Mosley, 2005, p. 187).

Tecnología

Según Fox y Jones (2009), puede ser cierto que las generaciones mayores están utilizando Internet cada vez más, pero todavía representan el más pequeño porcentaje de usuarios de Internet cuando se les compara con las otras generaciones. Ellos indican que sólo cuatro por ciento de individuos de 73 años o más, siete por ciento de individuos entre 64 y 72 años y trece por ciento de individuos entre los 55 y 63 años utilizan Internet. Las investigaciones de Microsoft Corporation (2003) corroboran estos resultados, señalado que si bien hay un incremento en el promedio de edad de usuarios de computadoras, las generaciones de usuarios de mayor edad en algunos casos representan menos de la mitad de sus contrapartes de las generaciones X y Y. Haciendo más complicadas estas estadísticas, Moyers y Cloeman (2004) sostienen que el manejo de nueva tecnología demanda “una mayor exigencia de pensamiento crítico [y] resolución de problemas” (p. 73), especialmente en el caso de trabajadores mayores con menos experiencia en operaciones que sus colegas jóvenes. Moseley y Conway-Dessinger (2008) sugieren que la percepción común de ver a los trabajadores mayores como “carentes de destrezas o con destrezas obsoletas” puede complicar estos factores, creando un ambiente de trabajo que impide la capacitación y desarrollo adecuados (p. 6).

Sin embargo, mientras el mundo se vuelve cada vez más tecnológico, la necesidad de trabajadores que sepan manejar computadoras también aumenta. En particular, las bibliotecas se benefician si cuentan con un personal tecnológicamente preparado; en efecto, ningún trabajador de biblioteca en una biblioteca moderna puede realizar su trabajo diario de rutina sin un conocimiento básico de computadoras. La mayoría de bibliotecas, sin embargo, necesitan más que un simple conocimiento básico. En muchas bibliotecas, incluyendo la JHDL, el personal debe poder utilizar en línea todo los puntos de acceso mencionados anteriormente: programas de préstamo automatizados, bases de datos en línea, sitios web, blogs, catálogos digitales y mucho más. De igual manera, al ser parte de centros de información, el personal de bibliotecas debe poder y querer responder razonablemente a las preguntas de los usuarios sobre esas mismas tecnologías. Sin embargo, el personal de bibliotecas pequeñas y rurales puede encontrar difícil atender a estas necesidades. A menudo centros de información pequeños carecen de los recursos financieros necesarios para mantener tecnologías actuales—o, carecen de acceso a ciertas tecnologías (por ejemplo Internet inalámbrica) debido a su ubicación remota. Sin duda esta falta de acceso impacta en el *uso* diario de la tecnología por trabajadores mayores de biblioteca: la simple falta de uso produce incapacidad de uso (sin capacitación adecuada).

Soluciones administrativas

Pese a estos desafíos, los trabajadores mayores pueden ser un activo valioso para sus jóvenes administradores y las bibliotecas y comunidades que ellas sirven. Carmel y Yoong (2006) señalan que entre las características comunes a trabajadores mayores se encuentran fortaleza, lealtad, muy buena capacidad de comunicación y confiabilidad. Spitulnik (2006) apoya estos resultados, sugiriendo que los trabajadores mayores son mejores para resolver problemas que sus contrapartes más jóvenes debido a su “ larga práctica en resolver problemas [y habilidad] para aplicar lo aprendido por experiencia” (p. 47), mientras que las generaciones jóvenes de trabajadores tienden a experimentar con la resolución de problemas “probando cualquier cosa” (Mosley, 2005, p.187). Y Griffiths (1997) señala que la experiencia empírica entre trabajadores mayores sugiere “menos ausentismo, menos cambio de personal, menos accidentes, más satisfacción en el trabajo y valores laborales más positivos que en el caso de los trabajadores jóvenes” (p. 201). Más aún, los trabajadores antiguos expresan a menudo una lealtad hacia las organizaciones que no existe entre los jóvenes administradores (*ver* Moseley y Conway-Dessinger, 2008).

Al igual que los trabajadores mayores de la JHDL, muchos trabajadores mayores son antiguos miembros de las comunidades en las que trabajan. La mayoría de los trabajadores de la JHDL ha vivido en la zona de Stillman Valley la mayor parte de su vida y seguirán viviendo allí cuando se jubilen. Más aún, han formado familias, son miembros de las organizaciones locales y de las iglesias de la comunidad. En suma, estos trabajadores mayores han invertido en la comunidad. Y es este sentido de comunidad lo que los hace empleados valiosos de la biblioteca. Conocen los alrededores y pueden proporcionar un servicio de referencia “local” sin parangón así como información sobre la historia de la comunidad, la gente y los lugares. Además, los trabajadores antiguos proporcionan un sentido de continuidad y familiaridad para un público que también los reconoce.

Por ello, para cosechar plenamente los beneficios que ofrecen sus trabajadores mayores, es importante que los administradores jóvenes utilicen cinco enfoques diferentes para comprenderlos y comprometerlos con sus puestos en la biblioteca.

Conocer la situación

El conocimiento de la situación es el primer paso para resolver las deficiencias de los trabajadores mayores no profesionales. Los administradores jóvenes deben reconocer que la brecha generacional entre ellos y sus respectivos empleados puede significar valores, ideas y destrezas divergentes. Además, los jóvenes profesionales deben esforzarse para comprender las razones por las que sus empleados mayores posponen su jubilación para permanecer en la biblioteca.

Entender por lo menos los rasgos más generales entre las generaciones puede aclarar ciertos comportamientos y valores de los trabajadores. Tomemos el caso de la brecha generacional en la JHDL. Los trabajadores mayores tienen problemas para realizar tareas múltiples, aprender nuevas tecnologías y adaptarse a nuevos servicios y funciones de la biblioteca. Utilizar la tecnología para mejorar la referencia básica, por ejemplo, es abrumador para ellos. Si reciben una consulta por teléfono, los trabajadores mayores tienden a resolver la pregunta preguntando la respuesta a otro miembro del personal, en lugar de buscarla directamente. Si los otros miembros del personal no saben la respuesta, se vuelven hacia la directora.

Por mucho desafío que pueda ser para un miembro antiguo del personal de la JHDL responder a una consulta de referencia, es quizás un mayor desafío para su joven directora enfrentar esta diferencia generacional. Si bien la directora quisiera que su personal utilice la tecnología, tal como Internet o bases de datos, para responder las preguntas de los usuarios de una manera eficiente y correcta, ella reconoce que estas expectativas no son razonables, teniendo en cuenta las diferencias generacionales— por lo menos no sin capacitación adecuada (que será discutida más adelante). Sin embargo, los administradores jóvenes de bibliotecas en situaciones similares pueden utilizar su conocimiento de la brecha generacional para proporcionar los medios de cambiar el comportamiento en algo más productivo.

Además de comprender las diferencias generacionales, es igualmente importante comprender por qué los trabajadores mayores siguen trabajando más allá de la edad de jubilación. Aunque el dinero es una razón obvia y común, también deben examinarse las motivaciones sociales, físicas y psicológicas existentes.

La necesidad económica es uno de los factores claves que hacen que los trabajadores sigan trabajando. Gransbury (1995) señala que muchos trabajadores mayores no tienen planes de jubilación o no pueden subsistir sólo con lo que proporciona la seguridad social. Además, estos trabajadores no tienen una idea clara de cuáles serán sus ingresos en la jubilación. Inclusive trabajadores que tienen planes privados de pensiones proporcionados por los empleadores están postergando la jubilación, debido en parte a la reciente debacle económica. Según Ansberry (2009), en los Estados Unidos “menos personas que en años anteriores están protegidas por planes definidos de subsidio, tales como pensiones auspiciadas por la empresa que les garantizan un ingreso mensual específico durante toda su vida”, y “los que tenían inversiones para la jubilación han visto el deterioro de su valor como resultado de la caída del mercado bursátil” (p. 1). Además, las presiones financieras que impiden jubilarse a los trabajadores mayores no se limitan a sus necesidades financieras personales. Algunas personas mayores continúan trabajando porque necesitan mantener a su familiares, incluyendo sus esposas o sus padres y/o hijos (Moseley & Conway-Dessinger, 2008). La mayoría del personal de la JHDL sigue trabajando por razones financieras semejante. Pero, los que viven en una pequeña comunidad rural tienen menos oportunidades de obtener empleo localmente—especialmente empleos que proporcionen subsidio de enfermedad y horario de trabajo flexible.

Sin embargo, los motivos para continuar formando parte activa de la fuerza laboral no se limitan a las necesidades financieras. Algunos trabajadores siguen trabajando por los beneficios sociales y psicológicos y otros siguen trabajando para sentirse bien mentalmente. Reid (2009) informa que una encuesta financiera de Sun Life mostró que los trabajadores canadienses, además de por razones financieras, están retrasando la jubilación porque quieren “mantenerse mentalmente activos” (p. 47). Varios de los trabajadores de la JHDL son ejemplo de estos beneficios sociales y psicológicos. Dos empleados en particular están a cargo de dirigir cada mes el Club del libro para adultos de la biblioteca. El foro de discusión les proporciona la oportunidad de relacionarse con otros desde el punto de vista intelectual; y su preparación de preguntas para la discusión, así como su búsqueda sobre autores y literatura, les permite mantener activas sus habilidades cognitivas y psicológicas.

Otros trabajadores siguen trabajando simplemente porque disfrutan de sus trabajos (Moseley & Conway-Dessinger, 2008). Seguir trabajando para mantener “sentido de autonomía (estar en control), capacidades (eficiencia, habilidad), y relaciones con los colegas de trabajo (aceptación, intimidad)” son las razones que se expresan comúnmente (Claes & Heymans,

2008, p. 100). En resumen, los trabajadores mayores expresan una gama de deseos y necesidad para mantenerse en la fuerza laboral y el personal de la JHDL no es una excepción. Mientras algunos trabajan para tener fondos de jubilación o seguro de enfermedad, otros trabajan por la interacción social o la realización personal. Es esencial que los trabajadores jóvenes conozcan estas necesidades y se sensibilicen a ellas para poder maximizar el potencial de sus trabajadores mayores.

Crear buenas relaciones

Ganar el respeto de los trabajadores mayores es uno de los desafíos que el personal más joven puede tener que enfrentar. Gordon (2004) relata una serie de experiencias de administradores jóvenes que empezaron su carrera administrativa con menos experiencia bibliotecaria que su personal mayor y por lo tanto tuvieron que luchar para ganar la confianza y respeto de su personal. De igual modo, debido a perspectivas y estereotipos que pueden tener unos de los otros los trabajadores mayores y los administradores jóvenes, pueden producirse malentendidos sobre ciertos comportamientos y expectativas respecto al trabajo realizado por cada grupo. Más aún, debido a que el modelo de servicio bibliotecario y las funciones bibliotecarias cambian rápidamente “las oportunidades para desacuerdos y conflicto inter-generacional pueden exacerbarse” (Mosley, 2005, p. 186).

Pese a estos escollos potenciales, es preciso que los administradores jóvenes construyan una relación sólida con su personal mayor tan rápidamente y sin tropiezos como sea posible. Gordon (2004) expresa la necesidad de que el personal más joven tome en serio al personal mayor, involucre al personal mayor pidiendo sus comentarios y comparta con ellos su propia energía juvenil y entusiasmo por el trabajo bibliotecario. Similarmente, se debe animar al personal mayor para que participe en los nuevos programas y actividades imbuidos de la nueva visión de sus administradores jóvenes.

Cuando se contrató a la directora de la biblioteca, el personal de la JHDL expresó su preocupación por asuntos relacionados con la tecnología, el desarrollo de colecciones, la confidencialidad de los usuarios y, especialmente, la reorganización del personal. El director anterior estuvo en el puesto durante varios años y el personal no estaba acostumbrado a cambios. De manera que antes de empezar oficialmente su trabajo, la nueva directora se reunió con el personal para responder a sus inquietudes y preguntas y poder conocerlos personalmente. Este simple gesto ayudó a construir buenas relaciones con el personal, demostrando que la nueva directora está deseosa de escucharlos y aclarando su visión para el futuro de la biblioteca. Desde entonces la directora ha mantenido estas relaciones mediante su participación junto con el personal en muchas de las actividades de la biblioteca, tales como el Club de libro de adultos y el Día de artesanías para adultos mayores.

Adaptabilidad

Debido a las diferencias en actitudes, valores y destrezas generacionales, es importante que los jóvenes administradores sean flexibles en su trato con trabajadores mayores. En cierto modo, esto es fácil para los miembros de las generaciones X y Y que tienden a tener una actitud más flexible hacia el trabajo: para ellos el trabajo debe ser agradable y significativo, no simplemente orientado a realizar la tarea (Mosley, 2005). Así, el verdadero desafío puede estar en animar a los trabajadores mayores a enfrentar las tareas de manera diferente. Aún así, los jóvenes profesionales pueden incorporar fácilmente técnicas que beneficiarán tanto al administrador como al trabajador.

Una de las cosas más simples que el administrador joven puede hacer es relacionar los puntos fuertes del personal con tareas específicas. Si bien las bibliotecas pequeñas pueden necesitar que el personal desempeñe múltiples roles, hay espacio para flexibilidad y especialización—especialmente en relación a tareas que no se efectúan todos los días. En otras palabras, es importante que todo el personal comprenda los procedimientos y políticas básicas, el préstamo, el ordenamiento de las estanterías y el procesamiento, pero esto no es necesario con otras tareas. Por ejemplo, una persona creativa puede organizar exhibiciones de libros sobre un tema, mientras que otra persona que es buena en matemáticas puede llevar el libro de caja chica. Utilizando las fortalezas del personal y asignando tareas específicas a ciertos trabajadores y dándoles espacio para ser creativos, los jóvenes administradores pueden motivar y elevar la moral del personal. Shea and Haasen (2006) apoyan este modelo, abogando por la necesidad de que los administradores “renuncien a la autoridad de su 'puesto' y se conviertan en fuente de experiencia y conocimiento”, a la vez que permiten que sus empleados tengan un sentido de autonomía y control (p. 118).

Los administradores pueden ofrecer también flexibilidad al personal diseñando espacios de trabajo y herramientas ergonómicas. Estas modificaciones consisten en “reducir los movimientos repetitivos de las tareas, eliminar posiciones estáticas prolongadas, proporcionar asientos o estaciones de trabajo ajustables y explorar el empleo de materiales de ayuda” (Moyers & Coleman, 2004, p. 75). En las bibliotecas, estas modificaciones pueden consistir en permitir que los trabajadores mayores se sienten en vez de estar de pie en el mostrador de atención, emplear extensores para llegar a ciertos espacios en las estanterías, instalar en las computadoras software que permite agrandar el texto de la pantalla y variar las tareas del personal para promover movimientos dinámicos. La incorporación de diseño ergonómico en la biblioteca puede aliviar cualquier situación física que los trabajadores mayores deban enfrentar y, como sostiene Boyce (2008), mejorar la eficacia y productividad y también la comodidad.

Los horarios flexibles también pueden aumentar la eficacia y la productividad. Reday-Mulvey (2005) señala que la productividad por hora es mayor en trabajadores a tiempo parcial que en los de tiempo completo ya que los trabajadores a tiempo parcial tienden a realizar las tareas con más intensidad. Reday-Mulvey (2005) añade que estudios en Suecia y Francia muestran reducción en el ausentismo de trabajadores de más de 50 años cuando disminuyen su horario semanal. En particular los trabajadores mayores pueden preferir trabajar a tiempo parcial al acercarse a la jubilación, mientras que otros pueden tener razones de salud para desear trabajar a tiempo parcial. Además, los trabajadores mayores tienden a tener más citas médicas que sus colegas jóvenes, de modo que permitir que los empleados truequen sus horarios con colegas dispuestos a hacerlo es otra alternativa al horario flexible. Hedge (2008) informa que permitir flexibilidad en la asignación de horarios de trabajadores mayores puede resultar en “menor estrés laboral ... y mayor productividad y satisfacción laboral” (p. 114).

En la JHDL hay un caso de horario flexible. Una cierta empleada siguió trabajando en la biblioteca luego de su jubilación de otro puesto a tiempo completo. Como se ha mencionado ya anteriormente en este documento, los trabajadores mayores continúan trabajando por razones varias y, en este caso en particular, la empleada buscó trabajo a tiempo parcial para tener interacción social y mantener sus destrezas cognitivas. Sin embargo, hace unos años, cuando se cambió a un sistema automatizado la empleada no logró adquirir las destrezas tecnológicas exigidas por el nuevo sistema. En este caso, la administración tenía dos caminos:

despedir a la trabajadora o proporcionarle una alternativa en el empleo. Mientras que la primera opción parecería ser la más conveniente desde el punto de vista administrativo, la segunda resultó más beneficiosa a largo plazo. Puesto que la empleada quería seguir en la organización, el ofrecimiento de una tarea alternativa que no afectaba el cambio al sistema automatizado resultó en un incremento de costo-beneficio para la biblioteca. Aunque el nuevo trabajo de auxiliar sólo requería dos horas de trabajo efectivo, la empleada se benefició continuando con su interacción social y la biblioteca se benefició al contar con el trabajo voluntario de la empleada en la programación de la biblioteca.

Comunicación

Comunicarse con trabajadores mayores puede tener sus desafíos propios, debido a los efectos naturales del envejecimiento discutidos anteriormente. Rothwell et al. (2008) analizaron los impactos del envejecimiento sobre la visión y la audición; específicamente: los adultos mayores pueden tener pérdida de la orientación espacial, de la percepción de la profundidad y de la audición. A menudo, según Rothwell et al. (2008), estas pérdidas pueden hacer que el personal no siga las instrucciones adecuadamente y se aisle en situaciones sociales o de trabajo en grupo. Más aún, en muchos casos los trabajadores mayores pueden dar indicaciones de que entienden las instrucciones (asentir con un movimiento de cabeza o un sonido verbal), cuando en realidad o no escucharon las instrucciones o las escucharon mal, o no las comprendieron debido a la reducción de la memoria inmediata (Rothwell et al. 2008).

Los administradores jóvenes pueden aliviar algunos de estos casos relacionados con la edad utilizando formas de comunicación variadas y más numerosas. La comunicación debe darse siempre a través de por lo menos dos medios: verbal y escrito. La comunicación verbal puede darse persona a persona o durante reuniones del personal. La ventaja de proporcionar comunicación verbal mediante grupos es el apoyo del grupo: los mayores puede recordarse unos a otros las tareas o trabajos asignados. Pero la comunicación debe proporcionarse también en forma escrita, para llegar a los empleados que podrían no haber escuchado las instrucciones verbales, o simplemente no las recordaran. Duplicar los esfuerzos de comunicación simplemente refuerza los tópicos importantes de discusión. La JHDL ha llevado la comunicación un paso más adelante todavía, al pedir al personal que ponga sus iniciales en las comunicaciones importantes para indicar que las han leído y comprendido.

A pesar de los esfuerzos para comunicarse más eficientemente con todo el personal, siempre se presentarán circunstancias que necesitarán atención específica. Por ejemplo, los empleados de la JHDL recibieron recientemente instrucciones sobre cambios en el proceso de colocar ciertos materiales en los estantes. Pese a repetidos recordatorios sobre estos cambios, verbales y escritos, continuamente se encontraban ciertos materiales mal colocados. Debido a que todo el personal debe colocar materiales en los estantes, se hizo más difícil ubicar la fuente de los errores y por lo tanto corregir el problema era casi imposible. La administración creó en este caso un método de identificar errores que no podían ser identificados de otra manera. La prueba en este caso consistió en pedir al personal mayor que coloque en su sitio una serie de materiales que representaban problemas según el nuevo procedimiento. Esto permitió a la administración determinar quiénes tenían dificultad y dio así la oportunidad de volver a capacitarlos.

Lo que es importante comunicar al personal en una situación de ensayo como ésta, es que no se trata de una prueba de “triunfar o fracasar”, ni de una forma de análisis de rendimiento en el trabajo. Más bien, la prueba puede ayudar a determinar la comprensión del nuevo

procedimiento adquirida por un trabajador. Como resultado, la persona puede requerir capacitación individual o ser asignada a una nueva tarea, como en el caso ya mencionado de la empleada que pasó de ser asistente de biblioteca a auxiliar. En casos extremos de deficiencia o incapacidad de la persona para realizar las tareas luego de múltiples oportunidades de capacitación, puede no quedar otra opción que el despido.

Un último punto en relación con la comunicación: cuando se hacen cambios en los servicios bibliotecarios, es tan importante explicar al personal *por qué* se hacen ciertos cambios, como explicar cuando y cómo. Cuando la JHDL cambió el orden de los materiales audiovisuales de la clasificación Dewey al modelo de librería, el personal de edad tuvo dificultad en aceptarlo. Aunque no son profesionales, ni tienen capacitación en catalogación y clasificación, estaban acostumbrados a comprender el modelo Dewey porque lo usan en la práctica. Más importante aún, no podían concebir que se dejara de lado un sistema “probado y comprobado” —una norma utilizada en bibliotecas por muchos años. Por ello, al hacer los cambios, la administración explicó (tanto por escrito como verbalmente) las razones del cambio y las ventajas para los usuarios. La administración utilizó también señales visuales para ayudar al personal a aprender el nuevo sistema. Por ejemplo, los CD de música, que fueron colocados por género (por ejemplo CD CLÁSICO BACH), se marcaron con una cinta de color en un lado del estuche del CD. Se asignó a cada género su propio color, lo que ayudó al personal a aprender como colocar en los estantes el material devuelto: así podían identificar fácilmente el material mal colocado puesto que el color no correspondía.

Capacitación

Este último punto lleva a una discusión importante sobre la capacitación. Aunque algunos empleadores se resisten a utilizar tiempo y recursos para capacitar al personal mayor, Eyster, Johnson, and Toder (2008) sostienen que la falta de capacitación adecuada entre los trabajadores mayores puede llevar a que “sus destrezas se vuelvan obsoletas” (p. 6). Como resultado, los jóvenes administradores de biblioteca deben buscar formas especiales de capacitar al personal mayor no profesional. Aunque los investigadores en esta área proponen diversos métodos para capacitar al personal mayor, la mayoría comparten un supuesto común: no hay dos miembros del personal que aprenden de la misma manera. Este supuesto exige, por lo tanto, enfoques nuevos y variados para instruir, lo que Rothwell et al. (2008) llaman el enfoque “buffet” (p. 102). El modelo escogido por la administración de la JHDL es detallado por Moyers and Coleman (2004).

En él los trabajadores “[obtienen] éxitos tempranos, [reciben] comentarios correctivos, [tienen] más tiempo para practicar las nuevas destrezas, y reciben ayuda adecuada de los capacitadores” (p. 75).

Por ello, la mayor parte de la capacitación proporcionada por la joven administración de la JHDL consiste en demostrar y practicar. Por ejemplo, hace cerca de dos años se capacitó a los trabajadores mayores para que proporcionen servicio de referencia a los usuarios. La administración presentó primero los pasos para realizar una entrevista de referencia con el usuario y proporcionó ejemplos concretos de cómo hacerlo. Luego el personal formó parejas, se les dio preguntas de referencia simples y se les pidió que realicen un juego de roles usuario/bibliotecario. Este enfoque práctico permitió que el personal lleve a cabo entrevistas de referencia en un ambiente sin intimidación y les permitió ver el servicio de referencia desde la perspectiva del usuario. Asimismo, permitió que la administración interactúe con el personal en el proceso de la entrevista de referencia, proporcionando de inmediato elogios y crítica constructiva. Más recientemente se ha utilizado un método similar para aprender a usar

el nuevo catálogo en línea de la biblioteca. El personal realizó prácticas para aprender a navegar el catálogo, buscar documentos específicos y reservar material. Luego se permitió que el personal practicara por su cuenta y se les dio la tarea de pedir un documento a través del catálogo de la biblioteca.

Moyers and Coleman (2004) sugieren que se ofrezca a los empleados mayores “oportunidades de crecimiento y desarrollo continuo de la carrera” (p.75). Se da aliento a los trabajadores de la JHDL para que sigan los programas de computación-tecnología ofrecidos por la biblioteca, así como para que sigan cursos y programas ofrecidos por el consorcio local de bibliotecas, que generalmente son gratuitos. Este tipo de clases puede ayudar a superar cualquier deficiencia tecnológica, siempre y cuando como dice Spitulnik (2006), la tecnología presentada se dé “en un contexto apropiado para el trabajo” (p. 51). La práctica continua de destrezas relacionadas con el trabajo mejorará cualquier estrés asociado con el uso de tecnología desconocida. Por ejemplo, para remediar la falta de destreza en el uso de la tecnología de computadoras, el personal de la JHDL se turna en la responsabilidad de escribir las actas de las reuniones, lo que proporciona práctica en el uso del programa de computación y habilidades mecanográficas.

Reflexiones finales

¿Por qué poner énfasis en bibliotecas pequeñas, cuando este asunto tiene impactos globales? Desde el punto de vista organizacional las bibliotecas pequeñas son planas, y como resultado tienen menos niveles de administración (y por lo tanto menos jerarquía), una mayor flexibilidad y toma de decisiones, y más contacto personal entre la administración y el personal. Puesto que los empleados de las bibliotecas pequeñas reportan directa y exclusivamente al director o al nivel administrativo más alto, el director/administrador tiene una mayor capacidad de comprender y adaptarse a las necesidades, fortalezas y debilidades individuales del personal. De la misma manera, el director/administrador puede delegar tareas en forma más específica para hacer coincidir puntos fuertes con responsabilidades.

Pero dejando de lado estos factores organizacionales, es *más probable* que las bibliotecas pequeñas deban contratar personal no profesional de mayor edad que las bibliotecas grandes, simplemente porque no tienen ni necesidad ni recursos financieros para contar con gran cantidad de personal capacitado profesionalmente. En consecuencia, se puede argumentar que las oportunidades de capacitación para los trabajadores mayores de las bibliotecas pequeñas son *más* necesarias que en las bibliotecas grandes. Debido a que las bibliotecas pequeñas pueden no tener los medios para contratar bibliotecarios capacitados, incluyendo alguien con Maestría en ciencias de la bibliotecología, o por lo menos con certificación de Asistente técnico bibliotecario, deben estar dispuestas a capacitar al personal no profesional internamente. Mientras que las bibliotecas grandes pueden dejar de lado la necesidad de capacitar al personal no profesional dándole trabajo en áreas que no requieren interacción con el público o uso de la tecnología, las bibliotecas pequeñas deben utilizarlos para cumplir ambas funciones.

Un informe reciente del United States Bureau of Labor Statistics (2008) pone en relieve las preocupaciones financieras de las bibliotecas, y muestra los esfuerzos de los gobiernos locales por contener los costos, lo que indudablemente impactará en el crecimiento de las bibliotecas locales. Como resultado, el Bureau predice que las bibliotecas contratarán (con sueldos bajos) más personal de apoyo no profesional. ¿Qué significado tiene esto para los administradores jóvenes y sus trabajadores mayores en los Estados Unidos y el resto del

mundo? Mientras que la población en general continúa envejeciendo, mientras que los gobiernos reevalúan la jubilación, y mientras los individuos mayores disfrutan cada vez más de los beneficios sociales, mentales y financieros derivados de trabajar más tiempo, el influjo en las bibliotecas de personal mayor no profesional impactará de alguna manera sobre todos los tipos de comunidades bibliotecarias. Las bibliotecas pequeñas, en particular, deben ser conscientes de esta realidad. Más todavía, los administradores jóvenes de estas bibliotecas pequeñas deben trabajar para crear un mejor ambiente para estos trabajadores, lo que a la vez beneficiará a la biblioteca y su comunidad de usuarios. Pero la responsabilidad debe extenderse también a las instituciones de capacitación para bibliotecas, a nivel mundial. Los profesores en las universidades y las instituciones de capacitación bibliotecaria, deben preparar a los futuros administradores de biblioteca tratando con ellos el tema del cambio del perfil de la fuerza laboral de la biblioteca.

En la actualidad los mejores programas de capacitación bibliotecaria de los Estados Unidos ofrecen pocos cursos sobre administración o sobre el impacto del envejecimiento de las comunidades en la bibliotecología. Los programas de Maestría en bibliotecología y ciencia de la información de los Estados Unidos que se encuentran en primer lugar (en empate), esto es el de la University of Illinois, Urbana-Champaign y el de la University of North Carolina-Chapel Hill ofrecen conjuntamente apenas un puñado de cursos diseñados para responder a las necesidades administrativas de las bibliotecas públicas; Syracuse University y University of Washington, en los puestos 3 y 4 según el informe 2009 del ranking de las escuelas de Postgrado de US News & World Report, les siguen los pasos. Y si bien todos estos programas proporcionan cursos especializados sobre los temas de niños, jóvenes, mujeres y minorías y las bibliotecas y la información, ninguno de ellos menciona a la población en envejecimiento.

Al contrario, muchos programas occidentales de formación profesional ponen énfasis cada vez más en materias como la digitalización, bibliotecas digitales, metadata y sistemas de información. Pero con una población que envejece, y bibliotecas que dependen de personal barato, a tiempo parcial, la necesidad de examinar estas tendencias a nivel académico es crucial para los nuevos administradores jóvenes y para los trabajadores mayores que ellos supervisan.