

Buenas Prácticas de los Recursos Humanos ante el trabajo híbrido en Bibliotecas de Investigación¹

FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO

Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de
Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

federicohp@unam.mx

Introducción

La pandemia ha derribado barreras psicológicas y culturales sobre el teletrabajo. Ha obligado, tanto a directivos como a colaboradores, a superar resistencias y creencias anteriores que se tenían sobre el trabajo remoto. (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2021, p.3). Inclusive, diversas instituciones, entre las que se encuentran las bibliotecas, han innovado y producido de una manera diferente o superior, mediante actividades a distancia fuera de oficina.

Sin embargo, el trabajo *in situ* no puede desaparecer por completo, las prácticas de trabajo a distancia muestran que algunas tareas deberán realizarse espacios físicos en medio de una crisis sanitaria que aún no termina. Razón por la cual, los directores de bibliotecas deberán reunir a sus colaboradores en espacios físicos o virtuales para garantizar la formación continua de sus equipos de trabajo, fomentar el intercambio de ideas y propiciar el

¹ Agradezco al Lic. Marcos A. Cordova Palomino, por la transcripción y confección bibliográfica de este trabajo de Investigación.

intercambio de conocimientos a través de una cultura organizacional propositiva que promueva un excelente ambiente laboral. (CIPD, 2021, p. 12)

Conceptos

El trabajo híbrido es la combinación de dos modalidades laborales:

- El trabajo presencial, desempeñado en organizaciones y centros de trabajo de la forma física habitual.
- El teletrabajo, que es una forma de organizar actividades utilizando las TIC mediante una relación laboral, donde las tareas pueden realizarse fuera de los centros de trabajo en horarios previamente establecidos. (Monteiro, *et. al*, 2019, p. 8)

Así, el trabajo híbrido es una forma de trabajo flexible donde los colaboradores pasan parte de sus horarios laborando de forma remota (desde casa por lo general, pero no necesariamente) y en el espacio de trabajo de la institución a la cual pertenecen. (CIPD, 2021, p. 3)

Trabajo híbrido y flexibilidad laboral

En un modelo híbrido los trabajadores podrán laborar a distancia una parte de sus horas contratadas dentro de los límites de una negociación individual o colectiva, así como de los arreglos de trabajo establecidos en la organización. Los arreglos de trabajo híbrido deberán contener, además de los términos contractuales regulares o habituales, las siguientes condiciones (Pyöriä, 2011):

- Flexibilidad del espacio de trabajo. Cantidades mínimas y/o máximas del tiempo dedicado al trabajo de forma remota o en la oficina; incluidas las especificaciones de dónde puede estar el lugar de trabajo remoto ubicado geográficamente, ya sea nivel nacional o internacional.
- Marcos normativos y de seguimiento sobre la flexibilidad espacial y temporal.
- Cálculo sobre las cantidades invertidas de trabajo de forma remota o asincrónica. El trabajo se puede medir de forma semanal, mensual, trimestral o anual.

- Disposiciones para el lugar de trabajo remoto. Garantizar que los espacios de teletrabajo sean seguros y saludables.
- Conciliación entre de la vida personal y laboral. Garantizar que entre el tiempo de trabajo y el rendimiento de los colaboradores, se respeten los tiempos personales.

Marco legal del teletrabajo

En el año 2002 surge el Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo, un punto de partida genérico para la negociación colectiva, aunque con anterioridad ya estaban vigentes algunas iniciativas en varios Estados Miembros a nivel sectorial.

En España, en el año de 2020, entra en vigor la Ley de Trabajo a Distancia (Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia) la cual, por primera vez, se dedica a cubrir las necesidades de regulación para esta modalidad laboral. En España se reguló en 2019 el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, realizándose la modificación del artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores, estableciendo un derecho a la conciliación laboral y familiar con métodos de trabajo flexibles, entre ellos las fórmulas para el teletrabajo.

Las autoridades mexicanas, en específico el Senado de la República, aprobaron modificaciones a la Ley Federal del Trabajo en materia del teletrabajo. Así, al reformar el artículo 311 de dicha ley, se añadió un capítulo XII BIS para que los trabajadores tuvieran los siguientes beneficios: (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, 2021, 43)

“Las empresas deben proporcionar, instalar y dar mantenimiento al equipo que utilicen sus empleados (computadora, impresora, etc.).

Las compañías tendrán que asumir una parte proporcional de los servicios de luz, Internet y telefonía.

Las empresas tienen que pagar el salario en tiempo y forma, no inferior al que recibe un trabajador en modalidad presencial.

Las empresas deberán constar en contratos individuales y colectivos con las nuevas condiciones laborales de sus trabajadores. En caso de no hacerlo puede ser acreedora a una multa de 21,170 a 217,200 (985 a 10,100 euros)”

En los Estados Unidos de América se aprobó la Ley Pública 117-102 el 15 de marzo de 2022, que en el Código de Servicios, Título 5, referente a la “Organización del gobierno y sus empleados”, destaca los siguientes puntos:

- Definiciones de empleado(a), agencias y teletrabajo
- Requisitos para el teletrabajo en agencias ejecutivas
- Formación y seguimiento de programas de teletrabajo
- Políticas y apoyos para el teletrabajo
- Oficinas de gestión del teletrabajo
- Reportes cuantitativos y cualitativos





México	Unión Europea	España	Estados Unidos
<p>Modificaciones a la Ley Federal del Trabajo.</p> <p>Art. 311, capítulo XII BIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas deben proporcionar, instalar y dar mantenimiento al equipo que utilicen sus empleados (computadora, impresora, etc.). • Las compañías tendrán que asumir una parte proporcional de los servicios de luz, internet y telefonía. • Las empresas tienen que pagar el salario en tiempo y forma, no inferior al que recibe un trabajador en modalidad presencial. • Las empresas deberán constar en contratos individuales y colectivos las nuevas condiciones laborales de sus trabajadores. En caso de no hacerlo puede ser acreedora a una multa de 21,170 a 217,200 pesos (985 a 10,100 euros) 	<p>En el año 2002 surge el Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo, un punto de partida genérico para la negociación colectiva, aunque con anterioridad ya estaban vigentes algunas iniciativas en varios Estados Miembros a nivel sectorial.</p>	<p>En España, en el año de 2020, entra en vigor la Ley de Trabajo a Distancia (Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia), la cual, por primera vez, se dedica a cubrir las necesidades de regulación para esta modalidad laboral.</p> <p>En España se reguló en 2019 el Real Decreto-ley 6/2019, de 1° de marzo, de medidas urgentes para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo, realizándose la modificación del artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores, estableciendo un derecho a la conciliación laboral y familiar con métodos de trabajo flexibles, entre ellos, las fórmulas de teletrabajo</p>	<p>Ley Pública 117-102, aprobada el 15 de marzo de 2022.</p> <p>United States Code Service Título 5. Organización del gobierno y empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones • Requisitos del teletrabajo en agencias ejecutivas • Formación y seguimiento • Políticas y apoyos • Oficinas de gestión del teletrabajo • Reporte
			

Figura 1. Comparativo del Marco Legal en materia de Teletrabajo

Fuente: Elaboración propia, 2022

Componentes del trabajo híbrido

Los modelos híbridos plantean desafíos organizacionales críticos para los empleadores y directivos de bibliotecas, relacionados con la combinación fluida de trabajadores en el sitio y trabajadores remotos. Esos desafíos a menudo se agrupan en tres categorías: el espacio, las herramientas, y la cultura del trabajo remoto. A estas categorías añadimos una cuarta: la asignación y la coordinación de tareas, roles y personas en el nuevo entorno híbrido.

1. El espacio para el trabajo híbrido

Los directores de bibliotecas pueden reducir los espacios de oficina requeridos y ahorrar en infraestructura, servicios públicos y mantenimiento. Aunque las oficinas físicas no desaparecerán por completo: debemos replantear cuánto y qué tipo de espacios y áreas de trabajo presenciales se conservarán. (CIPD, 2021, p. 12)

2. Las herramientas del trabajo híbrido

Las organizaciones enfrentan dos desafíos relacionados con las herramientas de colaboración digital: proporcionar la variedad adecuada de herramientas y, establecer sus reglas de uso. Las herramientas principales incluyen el almacenamiento en la nube para documentos y datos, *software* especializado, pizarras en línea para el trabajo en equipo y páginas digitales para la construcción y el intercambio de conocimientos. Actualmente “los centros de datos son las nuevas oficinas” (Nuttall, 2021).

Para muchas organizaciones el COVID-19 obligó que se incorporaran rápidamente estas tecnologías. Por ejemplo, las Encuestas del Foro Económico Mundial de Davos 2020 y de la Consultora *McKinsey Global Institute*, informaron que más del 80 por ciento de los empleadores y directivos piensan acelerar la digitalización del trabajo y todos sus procesos a través de videoconferencias y herramientas de colaboración digital, en comparación con las tendencias previas al COVID-19.

3. Comportamiento: la cultura del trabajo híbrido

La cultura organizacional es el conjunto de creencias compartidas, valores y formas de interactuar que configuran el entorno social de una organización. Se compone también de la visión y misión, las políticas, las reglas no escritas y, las relaciones laborales. (Grzegorzcyk, *et. al.*, 2021)

La cultura organizacional en un entorno híbrido se mantiene igualmente visible, por ejemplo, presentando la visión, la misión, los objetivos y los valores de manera destacada en un espacio digital como en *Intranets*, pantallas, boletines internos o protectores de pantalla.

No obstante, el modelo híbrido plantea dos desafíos particulares para la cultura organizacional: 1. el liderazgo, que debe pasar del control, a la gestión de la confianza y, 2. prestar atención a la inclusión de todos los trabajadores ante un modelo híbrido de trabajo. (Grzegorzcyk, *et. al.*, 2021)

4. Asignación y coordinación de tareas y personas

Un aspecto esencial del trabajo híbrido es la configuración de las personas y sus tareas dentro de ciertos plazos, teniendo en cuenta sus diferentes talentos y perfiles. En este sentido, las herramientas y modelos de gestión, que se utilizan desde la Revolución Industrial, se convierten en la panacea para el logro de los resultados y metas establecidas. Aunque, debemos tener presente la innovación, la creatividad, la interacción entre equipos y el intercambio de conocimientos como factores esenciales para el manejo de los Recursos Humanos. (Grzegorzczuk, *et. al.*, 2021, 15)

Liderazgo e inclusión

Las evidencias nos muestran que el teletrabajo parece tener un impacto positivo en la productividad de los trabajadores que están comprometidos y debidamente preparados o capacitados, además de contar con el equipo adecuado y un ambiente de trabajo óptimo tanto en el hogar como en la oficina (Bergeaud y Cette, 2021). Tarea que en gran medida le corresponde al líder.

En este contexto, el trabajo híbrido requiere cambios en la gestión del líder, así como en el control de entrada y salida de los procesos, y sobre todo, en el monitoreo permanente de estos. En efecto, los directivos de bibliotecas necesitarán manejar diferentes modelos y estilos de gestión, centrándose principalmente en los resultados derivados del desempeño de sus colaboradores (Pyöriä, 2011).

Por otro lado, las organizaciones con una cultura participativa tendrán mayores probabilidades de obtener resultados mediante políticas claras de teletrabajo y así, tener éxito en los proyectos emprendidos. La realidad actual muestra que las bibliotecas con jerarquías más planas y estructuras que operan en red favorecen el teletrabajo sobre otros modelos laborales (Ollo-López et al, 2020).

Sobre todo, debemos asegurarnos que el trabajo híbrido no aleje la participación de algunas personas o grupos. Tengamos presente, por ejemplo, que existen mujeres que aún no se logran adaptar al mundo laboral actual por la falta de oportunidades para encontrar un balance entre horarios rígidos y una vida familiar. Precisamente, lograr la vinculación entre la vida laboral con la personal es, hoy por hoy, todo un reto para los directivos, jefes de área, marcos legales o normativos y modelos de gestión. (Grzegorzczuk, *et. al.*, 2021, 14)

En efecto, se debe prestar atención en la inclusión del trabajo híbrido de todos los participantes, en los procesos de discusión, toma de decisiones, asignación y coordinación de tareas y personas. (p 15.)

Mejores prácticas en las bibliotecas de investigación

Durante la Pandemia por Covid-19 el trabajo a distancia y el trabajo híbrido fueron una realidad que mostramos en las siguientes evidencias y resultados de Bibliotecas de los Estados Unidos, España y México:

Área de Gestión de la Información y del Conocimiento de la Corte Interamericana de Derechos Humanos

La Corte Interamericana de Derechos Humanos cuenta con una Biblioteca y Archivo especializado que, durante la pandemia, desarrolló las siguientes actividades (Ramírez Azofeifa, Preprint):

- Creación de su portal web con acceso a tesauros y lenguajes controlados que se fueron desarrollando permanentemente.
- Se difundió el catálogo en línea con el fin de otorgar el préstamo de libros y expedientes impresos, así como el acceso a bases de datos jurídicas.
- Incrementó la creación de bases de datos con la jurisprudencia de la Corte.
- Se logró la agilización de trámites, expedientes y solicitudes de ISSN e ISBN.
- Se trabajó bajo un esquema de gestión del conocimiento y transformación digital.
- La Biblioteca Digital cuenta actualmente con más de 700 libros a texto completo.
- La preservación de expedientes físicos y digitales fue una prioridad en esta etapa.



Imagen 1. Edificio de la Corte Interamericana de Derechos Humanos

Fuente: Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2022). *Corte IDH* [Web Oficial]. <https://www.corteidh.or.cr/>

Biblioteca Jurídica de la Universidad Internacional de Florida

La Biblioteca Jurídica de la Universidad Internacional de Florida, realizó las siguientes actividades (Florén Romero, Preprint):

- Catalogación de material impreso desde casa.
- Actualización de guías de investigación, tutoriales y curaduría de registros bibliográficos.
- Capacitación para el personal bibliotecario, profesores y alumnos.
- Desarrollo de Colecciones impresas y digitales.
- Videoconferencias con usuarios para brindar el servicio de consulta y referencia.
- Implementación de esquemas de trabajo virtual, híbrido y presencial.
- Principal énfasis en la comunicación interna.
- Se incrementaron de espacios físicos para los usuarios y se trabajó en la reducción de colecciones bibliográficas impresas.



Imagen 2. Instalaciones de la *Florida International University Law Library*

Fuente: Florida International University. (s/f). *Perfil Oficial de la FIU* [Página Oficial]. <https://www.flickr.com/photos/fiu/7756492986>

Biblioteca Jurídica Robert Crown, Facultad de Derecho de la Universidad de Stanford

La Biblioteca Jurídica *Robert Crown* realizó las siguientes actividades (Stone, Preprint):

- Creación del Centro de Tecnología Educativa (*EdTech Hub*) para la impartición de cursos dirigidos hacia la mejora de procesos de enseñanza a distancia, mediante el uso de documentación digital sobre la enseñanza en línea,
- Desarrollo de un sitio web con herramientas para configurar cursos en línea y tutoriales sobre tecnología educativa.
- Apoyo docente para la creación de libros digitales.
- Cooperación interdisciplinaria.
- Incremento en el uso de métricas de impacto académico.



Imagen 3. Biblioteca Jurídica Robert Crown

Fuente: Robert Crown Law Library. (2022). *Robert Crown Law Library* [Página Oficial]. About the Law Library. <https://law.stanford.edu/robert-crown-law-library/>

Biblioteca Jurídica Daniel F. Cracchiolo, Facultad de Derecho “James E. Rogers” de la Universidad de Arizona

La Biblioteca Jurídica *Daniel F. Cracchiolo*, realizó las siguientes actividades (Miguel-Stearns, Preprint):

- Portal de información sobre COVID-19 y Derecho.
- Proyectos de digitalización y catalogación a distancia.
- Creación de talleres para apoyar los procesos de investigación.
- Difusión del acervo físico y digital de la biblioteca.



Imagen 4. Biblioteca Jurídica Daniel F. Cracchiolo

Fuente: Daniel F. Cracchiolo Law Library (2012). *Daniel F. Cracchiolo Law Library* [Perfil Oficial]. https://www.facebook.com/University-of-Arizona-Law-Library-157015764368304/about/?ref=page_internal

Biblioteca Jurídica de la Universidad de Puerto Rico

La Biblioteca Jurídica de la Universidad de Puerto Rico llevó a cabo las siguientes actividades (Serrano Medina, Preprint):

- Servicios de consulta y referencia de forma remota y presencial.
- Formación del personal de la biblioteca en materia de servicios de información.
- Servicio de préstamo de material bibliográfico impreso bajo medidas sanitarias adecuadas.
- Difusión de la biblioteca y sus servicios por medio de redes sociales.



Imagen 5. Biblioteca de Derecho, Universidad de Puerto Rico

Fuente: Biblioteca de Derecho, Universidad de Puerto Rico (2022). [Perfil Oficial]. <https://www.facebook.com/uprlawlib>

Biblioteca “Dr. Jorge Carpizo”, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM

La Biblioteca Dr. Jorge Carpizo, implementó las siguientes actividades (Hernández Pacheco, Preprint):

- Creación del Primer Diplomado en Desarrollo de competencias y Gestión de la Información.
- Organización de Congresos Nacionales e Internacionales de Bibliotecas Jurídicas.

- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y Certificación del Área de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca bajo estándares de la ISO 9001:2015.
- Servicio de consulta y referencia vía remota.
- Servicio de búsqueda y envío de documentos digitales de alta calidad académica (libros, capítulos de libros, artículos de revista, libros antiguos, legislación, jurisprudencia, etc.)
- Apertura del Programa de Formación Jurídica-Bibliotecológica para la impartición de talleres y cursos semanales.
- Préstamo de libros impresos con previa cita.
- Conservación y restauración de materiales bibliográficos.
- Servicio de bibliometría para el análisis de citas a productos de investigación jurídica.
- Desarrollo de Contenidos Digitales para la página web de la Biblioteca.
- Adecuación de espacios de lectura para los usuarios y espacios de trabajo para el personal de biblioteca.
- Coordinación y publicación de libros colectivos arbitrados sobre bibliotecas jurídicas.



Imagen 6. Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo"

Fuente: Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo", Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM (2022). [Página Oficial].

<https://www.juridicas.unam.mx/biblioteca-dr-jorge-carpizo>

Biblioteca del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (CEPC), España

La Biblioteca del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales realizó las siguientes actividades (Herranz, Preprint):

- Digitalización y conservación de material impreso.
- Creación de un motor de búsqueda en materia de servicios bibliotecarios.
- Servicio de lectura y consulta vía *Streaming*.
- Difusión de contenidos de la biblioteca en páginas web de organismos e instituciones públicas.



Imagen 7. Departamento de Biblioteca del Centro de Estudios Políticos y Constitucionales

Fuente: Biblioteca CEPC (2022). *Biblioteca* [Página Oficial].
<https://www.cepc.gob.es/biblioteca-y-documentacion/biblioteca>

Conclusiones

El trabajo híbrido genera empleos más flexibles y accesibles para todos los sectores vulnerables que carecen de oportunidades y condiciones laborales adecuadas. El trabajo híbrido y la información que se transmite de forma ágil al utilizarlo también podría proporcionar las iniciativas para generar un aumento en los salarios y prestaciones, al reducir considerablemente los gastos administrativos para las bibliotecas y otras instituciones.

España, México y Estados Unidos, han realizado esfuerzos legislativos en cuanto a la protección de los derechos laborales en el trabajo flexible. Sin embargo, aún es necesario trasladar esta información hacia a un diálogo social y no solo dejarla a un nivel estrictamente político.

El acercamiento de los trabajadores al mundo digital permite la transmisión de información de forma eficaz, lo cual multiplica los beneficios que reciben las distintas áreas profesionales, incluyendo la transparencia y acceso a la información con la que cuentan para proteger el cumplimiento de sus derechos laborales. En efecto, el trabajo híbrido facilitará el cumplimiento de obligaciones en materia laboral gracias a la agilidad brindada por la información transmitida en esta modalidad.

Los casos de éxito realizados durante la pandemia en las bibliotecas de Estados Unidos, España y México, presentados en este trabajo, son evidencia de que la creatividad, la innovación, la mejora continua y la productividad, tuvieron un desarrollo considerable en una etapa de crisis sanitaria mundial. Replantear los modelos tradicionales para transitar hacia un modelo bibliotecario acorde a las exigencias y tendencias organizacionales internas y externas, es una realidad que debemos afrontar de una manera contundente.

Bibliografía

- Bergeaud, A., & Cette, G. (2021). Teleworking: How will it affect productivity? *Eco Notepad*. <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/en/blog-entry/teleworking-how-will-it-affect-productivity#:~:text=The%20authors%20found%20that%20the,a%20comparable%20level%20of%20performance>).
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2021). *Hybrid Working: Practical Guidance*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2021). ¿Conoces el esquema de trabajo híbrido? La nueva modalidad ante el Covid-19. *Revista CONDUSEF*, 259, 42–43.
- Florén Romero, M. (Preprint). Esquemas de trabajo híbrido y nuevos escenarios laborales: La experiencia de la Biblioteca de Derecho de la Universidad Internacional de la Florida (FIU). En *Esquemas de Trabajo Híbrido y Nuevos Escenarios internacionales en las Bibliotecas Jurídicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas; Universidad de Arizona, Facultad de Derecho.
- Real Decreto-ley 6/2019, BOE-A-2019-3244 (2019). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-3244#:~:text=A%2D2019%2D3244-,Real%20Decreto%2Dley%206%2F2019%2C%20de%201%20de%20marzo,el%20empleo%20y%20la%20ocupaci%C3%B3n>.
- Real Decreto-ley 28/2020, BOE-A-2020-11043 (2020). <https://www.boe.es/buscar/pdf/2020/BOE-A-2020-11043-consolidado.pdf>

- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Policy Contribution*, 1–22(14).
- Hernández Pacheco, F. (Preprint). Cambios en los paradigmas: Modelo de Gestión en la Biblioteca “Dr. Jorge Carpizo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. En *Esquemas de Trabajo Híbrido y Nuevos Escenarios internacionales en las Bibliotecas Jurídicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas; Universidad de Arizona, Facultad de Derecho.
- Herranz, A. M. (Preprint). Colecciones de acceso en línea en bibliotecas jurídicas españolas: Retos y desafíos. En *Esquemas de Trabajo Híbrido y Nuevos Escenarios internacionales en las Bibliotecas Jurídicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas; Universidad de Arizona, Facultad de Derecho.
- McKinsey Global Institute. (2020). What’s next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Miguel-Stearns, T. (Preprint). Esquema de trabajo híbrido y nuevos escenarios laborales en la Biblioteca Jurídica de la Universidad de Arizona. En *Esquemas de Trabajo Híbrido y Nuevos Escenarios internacionales en las Bibliotecas Jurídicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas; Universidad de Arizona, Facultad de Derecho.
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). *Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal* (SSRN Scholarly Paper Núm. 3507262). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3507262>
- Nuttall, C. (2021, marzo 19). Data centres are the new offices. *Financial Times*.
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: Usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644–660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Ramírez Azofeifa. (Preprint). Transformación digital y gestión del conocimiento. En *Esquemas de Trabajo Híbrido y Nuevos Escenarios internacionales en las Bibliotecas Jurídicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas; Universidad de Arizona, Facultad de Derecho.
- Serrano Medina, M. (Preprint). Desafíos de los nuevos contextos laborales derivados de la pandemia: Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico. En *Esquemas de Trabajo Híbrido y Nuevos Escenarios internacionales en las Bibliotecas Jurídicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas; Universidad de Arizona, Facultad de Derecho.

Stone, S. (Preprint). Adaptación a los nuevos entornos de empleo y tecnología en las bibliotecas académicas de derecho: Prácticas e innovaciones centradas en el usuario. En *Esquemas de Trabajo Híbrido y Nuevos Escenarios internacionales en las Bibliotecas Jurídicas*. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas; Universidad de Arizona, Facultad de Derecho.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>