FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO

Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones

Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones

COLECCIÓN
SISTEMAS BIBLIOTECARIOS DE INFORMACIÓN Y SOCIEDAD
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones

Federico Hernández Pacheco

Universidad Nacional Autónoma de México
2020

Z675
P46H46

HERNÁNDEZ PACHECO, FEDERICO.

Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. 2ª ed. Ciudad de México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020.

596 pp. - Colección: Sistemas bibliotecarios de información y sociedad

ISBN: 978-607-30-1572-1

1. Administración de recursos humanos -- Bibliotecas – Tendencias.
2. Personal – Bibliotecas. I. Título.

Diseño de portada: Mario Ocampo Chávez

Revisión: Celia Carreón Trujillo
y María Fernanda Rangel Sánchez

Segunda edición corregida y aumentada, 2020
D.R. © Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad Universitaria, 04510, Ciudad de México
Impreso y hecho en México
ISBN: 978-607-30-1572-1

Publicación dictaminada
Febrero, 2020

Índice

PRÓLOGO xxi
Dra. Estela Morales Campos
Investigadora del IIBI/UNAM

PRESENTACIÓN xxv
Dra. Georgina Araceli Torres Vargas
Directora del IIBI/UNAM

INTRODUCCIÓN xxvii
Dr. Federico Hernández Pacheco

1. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS 1
1.1 Evolución de la dirección de los recursos humanos 3
1.1.1 Aportaciones de Henry Fayol 12
1.1.2 La fuerza del trabajo 17
1.1.3 Actualidad y tendencias en la dirección de los recursos humanos 20
1.1.3.1 Exigencias del entorno 23
1.1.3.2 Exigencias organizativas 27

2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN BIBLIOTECAS 41
2.1 Introducción 41
2.2 El proceso de la planeación estratégica 42
2.2.1 La teoría del proceso administrativo 42
2.2.2 La planeación estratégica como nuevo paradigma de dirección en bibliotecas y otras instituciones 47
2.2.3 Medios y herramientas para el análisis organizacional 52
2.2.4 La planeación estratégica de los recursos humanos 54
2.2.5 El cuadro de mando integral 60
2.2.5.1 Estructura 63
2.3 La gestión por competencias en bibliotecas 66
2.3.1 Concepto de competencia 67
2.3.2 Dirección de recursos humanos por competencias 70
2.3.3 Técnicas para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias 77

3. Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección del personal 83
3.1 Análisis de puestos de trabajo 88
3.2 Descripción de puestos de trabajo 91
3.2.1 Documentos de descripción de puestos de trabajo 96
3.3 Diseño de perfiles profesionales 98
3.4 Valoración de puestos de trabajo en bibliotecas y otras instituciones 99
3.4.1 Objetivos 101
3.4.2 El proceso de valoración de los puestos de trabajo 103
3.4.3 Métodos para la valoración de puestos de trabajo 104
3.5 Reclutamiento y selección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones 118
3.5.1 El reclutamiento 118
3.5.1.1 El reclutamiento interno 121
3.5.1.2 El reclutamiento externo 122
3.5.1.3 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo 127
3.5.1.4 El currículum vitae: modelos y sugerencias para su elaboración 128
3.5.2 Selección de recursos humanos 135
3.5.2.1 La preselección de los candidatos 136
3.5.2.2 Las técnicas de selección 138
3.5.2.2.1 La entrevista de selección 138
3.5.2.2.2 Las pruebas y otras herramientas de selección 145
3.5.2.3 Las fases finales del proceso de selección 148

4. El análisis del desempeño y la retribución del personal 153
4.1 La evaluación del rendimiento y del potencial 153
4.1.1 Antecedentes 154
4.1.2 Concepto multidimensional 155
4.1.3 Aplicaciones de la evaluación del desempeño en la dirección de los recursos humanos 157
4.1.4 Métodos y herramientas para evaluar el desempeño 159
4.1.4.1 La entrevista de evaluación 161
4.1.4.2 La evaluación 360º 163
4.1.4.3 Las escalas de evaluación 165
4.1.4.4 Otras técnicas de evaluación 169
4.1.5 La evaluación del potencial 172
4.2 La retribución del personal 174

4.2.1 El problema de la retribución 176
4.2.2 Bases conceptuales 177
4.2.3 Criterios para el diseño de sistemas de retribución 184
4.2.4 Herramientas de la retribución 189
4.2.4.1 Planes retributivos sustentados en los puestos de trabajo 190
4.2.4.1.1 Valoración del puesto de trabajo 190
4.2.4.1.2 Los estudios de mercado 195
4.2.5 Retribución basada en el desempeño 200
4.2.6 Salarios basados en las competencias 209
4.2.7 La mejora de los salarios 214
4.3 Técnicas complementarias 218
4.3.1 Comunicación interna 219

5. Estrategias para la formación de los recursos humanos 225
5.1 La formación de los recursos humanos 225
5.1.1 Tendencias 227
5.1.2 Concepto de formación 233
5.1.3 Planeación de la formación 237
5.1.3.1 Diagnóstico o análisis de necesidades 238
5.1.3.2 Diseño del programa de formación 245
5.1.3.2.1 Objetivos 246
5.1.3.2.2 Contenidos de la formación 248
5.1.3.2.3 Métodos, técnicas y recursos pedagógicos 250
5.1.3.2.3.1 Recursos pedagógicos 251
5.1.3.2.3.2 Métodos y técnicas 254
5.1.3.2.4 El profesor o formador 264
5.1.3.2.5 Los alumnos 266
5.1.3.2.6 Lugar o espacio para la formación 267
5.1.3.2.7 Los horarios 268
5.1.3.3 Aplicación 270
5.1.3.4 Evaluación de los programas de formación 272
5.1.4 La administración de la formación 277
5.1.5 Nuevos paradigmas de la formación 279
5.1.5.1 El *mentoring* 280
5.1.5.2 El *coaching* 281
5.1.5.3 El *outdoor training*: más allá de la formación 285

6. La cultura organizacional 289
6.1 Desarrollo y comportamiento humano en las bibliotecas 289

6.2 Desarrollo y cultura organizacional 291
6.2.1 Desarrollo organizacional 291
6.2.2 Cultura organizacional 294
6.2.3 Clima organizacional 301
6.3 La administración del cambio 309
6.4 Desarrollo de carreras 316
6.4.1 Conexión con otros programas de recursos humanos 320
6.4.2 Convertirse en empresario 325

7. El emprendedor 329
7.1 La dirección del talento 329
7.1.1 El profesional con talento 331
7.1.2 El talento institucional 334
7.2 La motivación 338
7.2.1 Factores que intervienen en la motivación 339
7.2.2 La inteligencia emocional 342
7.3 Liderazgo 347
7.3.1 Habilidades y competencias básicas para ejercer el liderazgo 349
7.4 Creatividad e innovación 352
7.5 La actitud emprendedora 355
7.6 Trabajo en equipo 357
7.6.1 ¿Qué es un equipo de trabajo? 358
7.6.2 Factores básicos 360
7.6.3 Otros factores importantes 364
7.6.4 *Empowerment* 365
7.7 La calidad en los recursos humanos 368

8. Marco normativo en bibliotecas (caso México, Colombia y España) 375
8.1 Introducción general 375
8.2 Marco normativo internacional 376
8.3 Marco normativo nacional 382
8.3.1 Marco normativo mexicano en materia de bibliotecas 382
8.3.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 382
8.3.1.2 Ley General de Bibliotecas 383
8.3.1.2.1 Técnica legislativa 388
8.3.1.3 Ley General de Cultura y Derechos Culturales 390
8.3.2 Marco normativo colombiano en materia de bibliotecas 392
8.3.2.1 Ley 11 de 1979 392
8.3.2.2 Decreto 865 de 1988 392

8.3.2.3 Ley no. 1379 Por la cual se organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas 393
8.3.2.4 Ley General de Cultura (ley 397 de 1997)..... 393
8.3.3 Marco normativo español en materia de bibliotecas 395
8.3.3.1 Legislación estatal..... 395
8.3.3.1.1 Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español 395
8.3.3.1.2 Real decreto 582/1989..... 396
8.3.3.1.3 Real decreto 1581/1991 396
8.3.3.1.4. Real decreto 1132/2008 396
8.3.3.1.5 Ley 10/2007..... 397
8.3.4 Legislación autonómica 398
8.3.4.1 Estatutos de autonomía..... 398
8.3.4.2 Leyes y disposiciones complementarias..... 399
8.4 Marco normativo mexicano relativo a la dirección de recursos humanos en bibliotecas (una mirada comparada con España y Colombia)..... 403
8.4.1. Ley Federal del Trabajo 404
8.4.1.1 Conceptos básicos en una relación laboral (México, Colombia y España)..... 405
8.5 Riesgo laboral 416
8.5.1 Normatividad mexicana en materia de riesgo de trabajo..... 416
8.5.2 Normatividad colombiana en materia de riesgos de trabajo 419
8.5.3 Normatividad española en materia de riesgos de trabajo 423
8.5.4 Normatividad internacional..... 427
8.5.4.1 Sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001:2015 E ISO 45001:2018)..... 427
8.5.4.2 Sistemas de gestión ambiental (ISO 14001:2015)..... 428
8.6 Riesgo laboral en las bibliotecas y otras instituciones..... 429
8.6.1 Ambiente físico de trabajo..... 430
8.6.2 Ambiente psicológico de trabajo..... 431
8.6.3 Aplicación de principios de ergonomía..... 433
8.7 La dirección de recursos humanos en la biblioteca especializada “Dr. Jorge Carpizo” del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM 434
8.7.1 Ley Orgánica de la UNAM..... 440
8.7.2 Estatutos de la UNAM..... 441

8.7.3 Contrato colectivo de trabajo (CCT)..... 442
8.7.4 Contrato colectivo de trabajo para el personal académico..... 443
8.7.5 Contrato colectivo de trabajo para el personal administrativo..... 444
8.7.6 Reglamento General del Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional Autónoma de México..... 446

Consideraciones finales..... 451

Bibliografía..... 457

Anexos

1. Auto evaluación de competencias y valores 501
2a. Selección de puestos clave en la valoración de puestos de trabajo..... 502
2b. Ordenación de puestos clave en cada factor de la valoración de puestos de trabajo..... 502
3a. Desglose del sueldo total de cada puesto entre los distintos factores que se emplean en la valoración de puestos de trabajo..... 503
3b. Ordenación de puestos en los factores según su importancia y según la distribución del salario 503
4. Programa de actividades de selección de recursos humanos..... 504
5. Ficha de evaluación del rendimiento 505
6. Ficha de evaluación del rendimiento 506
7. Descripciones y grados para evaluar el rendimiento..... 507
8. Descripciones y grados para evaluar el rendimiento..... 508
9. Escala de clasificación de juicio absoluto para evaluar el rendimiento 509
10. Tabla recapitulativa de los campos de competencia y de las principales aptitudes de los profesionales de la información..... 510
11. Elementos para el diseño del programa de una asignatura o curso de formación..... 511
12. Ejemplo de método del caso para un programa de formación..... 512
13. Ejemplo de método del caso para un programa de formación..... 513
14. Ejemplo de método del caso para un programa de formación..... 514
15. El mobiliario y su disposición durante las acciones formativas 515
16. El mobiliario y su disposición (forma tradicional y de “u”)..... 516
17. El mobiliario y su disposición (forma de círculo y rectangular) ... 517
18. El mobiliario y su disposición (forma de quirófano) 518
19. Formato para evaluar las acciones formativas..... 519

Figuras

Figura 1. Ejemplo de gráfica de tiempos y actividades de Gantt 7
Figura 2. La evolución de la dirección de los recursos humanos..... 11
Figura 3. Dos concepciones contrapuestas del factor humano en la organización..... 22
Figura 4. Exigencias del entorno..... 27
Figura 5. Pirámide organizacional clásica y pirámide organizacional invertida 30
Figura 6. Exigencias organizativas..... 36
Figura 7. Exigencias organizativas según Chiavenato..... 38
Figura 8. Concepto de planeación estratégica aplicado al personal 55
Figura 9. Los seis procesos de la gestión de los recursos humanos 56
Figura 10. Sistema para la planeación de los recursos humanos. Exigencias organizativas y del entorno..... 57
Figura 11. Fases y áreas en la planeación estratégica de los recursos humanos 58
Figura 12. Fases en la planeación estratégica de los recursos humanos 59
Figura 13. El Cuadro de Mando Integral 64
Figura 14. Concepto de competencias..... 67
Figura 15. Componentes de las competencias 70
Figura 16. Gestión por competencias 71
Figura 17. Herramientas para selección de personal..... 86
Figura 18. Análisis de puestos de trabajo..... 89
Figura 19. Especificaciones y cualificaciones de puestos de trabajo 93
Figura 20. Aspectos a considerar sobre la descripción de puestos de trabajo..... 95
Figura 21. Descripción de un puesto de trabajo para bibliotecario..... 96
Figura 22. Descripción de un puesto de trabajo para bibliotecario..... 97
Figura 23. Relación simbiótica: organización-mercado de recursos humanos..... 121
Figura 24. Reclutamiento y selección de recursos humanos 126
Figura 25. Modelo europeo de currículum vitae..... 133
Figura 26. Reclutamiento, preselección y selección de recursos humanos..... 137
Figura 27. La entrevista de selección..... 140
Figura 28. Pruebas y otras herramientas de selección..... 147
Figura 29. Finalización del proceso de selección..... 149

Figura 30. Información para un manual de recepción e inducción 150
Figura 31. Funciones importantes en la gestión de recursos humanos 152
Figura 32. Evaluación del rendimiento 155
Figura 33. Objetivos de la evaluación del desempeño 159
Figura 34. Proceso de implantación de un programa de evaluación del rendimiento 160
Figura 35. Escalas BARS para evaluar el rendimiento del director de una biblioteca 167
Figura 36. Escalas de Evaluación del Rendimiento 171
Figura 37. La retribución 179
Figura 38. Componentes del salario 181
Figura 39. El abanico salarial 182
Figura 40. Estructura trazada en rangos salariales 195
Figura 41. Planes retributivos sustentados en estudios de mercado 200
Figura 42. El plan de comunicación interna 220
Figura 43. Diferentes fenómenos que atañen al cuerpo de conocimientos de las bibliotecas 229
Figura 44. Formación 235
Figura 45. Las clases de cambio de comportamientos logrados mediante la formación 236
Figura 46. Cuadros sobre el análisis de la demanda formativa 241
Figura 47. Cuestionario para la entrevista de detección de necesidades formativas 242
Figura 48. Autoanálisis de necesidades formativas 243
Figura 49. Diagnóstico 243
Figura 50. Proceso de análisis de necesidades de formación 244
Figura 51. Elementos de un programa de formación 245
Figura 52. Diseño del programa de formación 246
Figura 53. Porcentajes de retención de los recursos utilizados para la formación 264
Figura 54. Elementos de la fase del diseño del plan de formación 270
Figura 55. Aplicación de los procesos de enseñanza-aprendizaje 272
Figura 56. Evaluación de los programas de formación 274
Figura 57. Enfoque sistemático de la planeación de la formación 275
Figura 58. Nuevos paradigmas de la formación 287
Figura 59. Cultura organizacional: influencias e impacto 295
Figura 60. Clima organizacional 304
Figura 61. Métodos y técnicas de estudio 308
Figura 62. Metodología para la gestión del cambio en bibliotecas 315

Figura 63. Dirección del talento 330
Figura 64. Motivación: relación causa-efecto 340
Figura 65. Concepto de liderazgo 347
Figura 66. Antecedentes de la Ley General de Bibliotecas 385
Figura 67. Ley General de Bibliotecas 386
Figura 68. Infraestructura informativa en México 387
Figura 69. Ambiente psicológico de trabajo 432
Figura 70. Ergonomía laboral 433
Figura 71. Las bibliotecas de la UNAM 439
Figura 72. Organigrama de la UNAM 441

Índice de cuadros

Cuadro 1. Vocabulario utilizado en la planeación estratégica 50
Cuadro 2. Preguntas que tratan de responder el análisis de puestos de trabajo 90
Cuadro 3. Comparación simple del método de jerarquización para la Valoración de Puestos de Trabajo 106
Cuadro 4. Comparación simple del método de jerarquización para la valoración de puestos de trabajo 106
Cuadro 5. Ejemplo de la definición de grados en la aplicación del método de clasificación 108
Cuadro 6. Cuadro de evaluación del Método de Clasificación (Grading System) 109
Cuadro 7. Modelo de definición de factores 112
Cuadro 8. Modelo de medición de factores 113
Cuadro 9. Ejemplo de definición de grados para el factor "conocimientos" 113
Cuadro 10. Medición de grados de los factores previamente definidos 114
Cuadro 11. Ejemplo de valoración de cinco puestos utilizando el método de puntuación 114
Cuadro 12. Fuentes documentales de búsqueda de empleo 126
Cuadro 13. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno 127
Cuadro 14. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo 128
Cuadro 15. Guión de entrevista estructurada en profundidad 143
Cuadro 16. Jerarquía de puestos de trabajo, niveles salariales y bandas salariales 194
Cuadro 17. Diferencias entre retribución tradicional y por competencias 212
Cuadro 18. Elementos que intervienen en los juegos de roles 259
Cuadro 19. Evaluación de un plan de formación 276
Cuadro 20. Evolución paradigmática de las instituciones 290
Cuadro 21. Sistema de desarrollo de carreras: vinculación de las necesidades de la organización o institución con las necesidades individuales de carrera 319
Cuadro 22. Ventajas y desventajas de un plan de desarrollo de carreras 323
Cuadro 23. Sugerencias de promoción y desarrollo 325
Cuadro 24. Los componentes de la inteligencia emocional 344

Cuadro 25. Inconvenientes y ventajas de la utilización de equipos de trabajo 363
Cuadro 26. Normatividad internacional en materia de bibliotecas 380
Cuadro 27. Marco normativo a nivel nacional 381
Cuadro 28. Marco normativo mexicano en bibliotecas 391
Cuadro 29. Marco normativo colombiano de bibliotecas 394
Cuadro 30. Marco normativo español en bibliotecas estatales 397
Cuadro 31. Marco normativo en bibliotecas autonómicas 399
Cuadro 32. Cuadro comparativo normativo (México, Colombia y España) 400
Cuadro 33. Conceptos básicos en una relación laboral 406
Cuadro 34. Conceptos básicos en materia laboral (México, Colombia y España) 407
Cuadro 35. Conceptos básicos de riesgos laborales (México) 417
Cuadro 36. Conceptos básicos de riesgos laborales (Colombia) 422
Cuadro 37. Normatividad en materia de riesgo de trabajo (México, Colombia y España) 424
Cuadro 38. Evolución de la UNAM 437

A mi hija Karla Daniela.

Las grandes transformaciones llegan mediante las rupturas de las viejas formas de pensar. Cuando cambia el paradigma, se abre toda una nueva área de sabiduría psicológica, de conocimiento y de comprensión...

STEPHEN R. COVEY, *El liderazgo centrado en principios*

El nuevo paradigma surge repentinamente, a veces en medio de la noche, en la mente de un hombre sumergido profundamente en una crisis. Está demostrado que las crisis debilitan los estereotipos.

THOMAS KUHN, *La estructura de las revoluciones científicas*

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Prólogo

Uno de los aspectos fundamentales para que una empresa, organización o institución sea exitosa en cada una de sus áreas, funciones y procesos, radica en la planeación de éstos, así como en la formación, evaluación y el seguimiento de los recursos humanos que se responsabilizarán del éxito del desarrollo de las instituciones de forma integral.

La obra que presentamos es el resultado de un proyecto de investigación derivado del conocimiento y la experiencia acumulada por el doctor Federico Hernández Pacheco, investigador del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, quien realiza un interesante estudio sobre los sistemas de organización y dirección de los recursos humanos para diferentes instituciones, en donde se destaca a la biblioteca como una institución social y cultural. De esta manera, dichos sistemas –la institución y su biblioteca– se vinculan para definir una planeación estratégica estructurada que permita su implementación en las áreas que requieren de un mayor rendimiento y un óptimo resultado en el cumplimiento de sus metas. De ser así, se lograría una mejora continua, en sintonía con las exigencias del entorno.

El autor, asimismo, ubica el tema dentro de las dinámicas de competencia que impone el siglo XXI para la supervivencia, permanencia y proyección futura en todos los aspectos de la vida de un sistema tanto en lo local, como en lo regional y lo global.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

El doctor Hernández Pacheco describe la evolución de la gestión de los recursos humanos considerando la relevancia de las aportaciones científicas del pensamiento administrativo, particularmente a partir de la Revolución Industrial, con lo cual se han logrado generar y efectuar técnicas y métodos para el desarrollo de organizaciones productivas, que exigen talento, liderazgo, calidad e innovación como respuesta a las demandas, los cambios y el enfrentamiento a nuevos retos a fin de obtener un mayor rendimiento basado en los recursos humanos como centro de toda actividad.

La relevancia de este estudio se manifiesta en el entrecruzamiento de los campos del saber, lo cual se complementa con el enfoque que muestra el autor: el campo bibliotecológico (al tomar como objeto de estudio a la biblioteca), el área del derecho (por el énfasis normativo en donde se relaciona la temática de los recursos humanos) y las leyes federales, legislación local y las normas institucionales.

Los recursos humanos y su estudio no han sido excepción en la búsqueda de una sociedad regulada por normas jurídicas. La Bibliotecología, por su parte, es la implicada en la selección, organización y uso de la información, cuyo principal objetivo es la creación de un cuerpo científico relativo a las bibliotecas y los estudios de la información. En este sentido, se ofrece también un análisis jurídico en materia de recursos humanos, en el cual se incluye un capítulo en el ámbito normativo para dilucidar que al interior de las bibliotecas, así como en otras instituciones, los derechos de los trabajadores son protegidos en atención a sus necesidades y características propias en busca de un óptimo desempeño en apoyo a lograr los objetivos de la institución. Este tema está tratado ampliamente en el capítulo 8, donde se presenta un comparativo entre los casos de México, Colombia y España.

Asimismo, el desarrollo de este texto precisa que las bibliotecas apoyan la investigación y el uso de información confiable de manera importante, además de que coadyuvan en la toma de decisiones de diversos sectores de la población; por ende, con información relevante, contribuyen a su buena organización y a potenciar el esfuerzo de los trabajadores al adaptarlos a nuevos panoramas competitivos y nuevos retos tecnológicos que se proyectan en la

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

evaluación de su desempeño, lo cual permite que los sistemas de planeación, organización y dirección resulten óptimos en el otorgamiento de mejores servicios para los usuarios.

En este contexto, cabe destacar el trabajo de campo y el laboratorio que representó la Biblioteca Doctor Jorge Carpizo del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM (IIJ), uno de los recintos de información especializada más importantes del mundo en materia jurídica. Dicha experiencia se vincula con esta obra a través de los resultados positivos arrojados como consecuencia de los planes y programas de trabajo en equipo logrados con el personal y reflejados en el alto rango de calidad y competitividad que ha alcanzado este biblioteca, así como el gran apoyo que ha otorgado a la investigación de las disciplinas jurídicas al constatar el alto desempeño y visibilidad que tiene el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM a partir de la calidad de sus productos de investigación.

Ante estos resultados, me gustaría resaltar el interés y apoyo constante que otorgaron tanto el doctor Pedro Salazar Ugarte –director del IIJ– como la doctora Georgina Araceli Torres Vargas –directora del IIBI– para llegar a los exitosos programas de trabajo y también, al propiciar este tipo de publicaciones académicas. Del mismo modo, me gustaría destacar que, al ofrecer una coedición entre el Instituto de Investigaciones Jurídicas y el Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, se advierte la suma de dos áreas que aportan nuevo conocimiento a los recursos humanos y a los paradigmas actuales de la administración: los recursos humanos de las bibliotecas y los marcos normativos que los guían.

Finalmente, esta obra abre la puerta a un campo poco explorado en el ámbito de la Bibliotecología, toda vez que enfoca su contenido en un tema sensible como el de los recursos humanos, pero agrega un enfoque diferente al profundizar su análisis en la esfera normativa y directiva de las bibliotecas.

Enhorabuena por la presente obra.

Dra. Estela Morales Campos
Investigadora del IIBI/UNAM

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Presentación

La investigación académica tiene gran trascendencia para el análisis, la reflexión y adaptación de los temas que se trabajan en pro del avance y el desarrollo de la estructura que se estudie, más aún, cuando dichos elementos emergen al ámbito práctico y superan los espacios sociales y culturales de la vida cotidiana. Es el caso de la presente investigación, que se exhibe en virtud de la gran importancia para el estudio y avance en la implementación de novedosos lineamientos para la gestión, administración y dirección de los recursos humanos en las instituciones y con mayor atención en las bibliotecas.

La destreza para responder de manera propicia y efectiva al mejoramiento del desempeño en una organización o institución con objetivos dirigidos al aprovechamiento de las oportunidades, así como la satisfacción de dichas metas, devienen de una correcta y adecuada evaluación y estudio para la atenta combinación de habilidades, conocimientos y lineamientos bien estructurados. En ello se funda el progreso constante en el área de los recursos humanos.

El común denominador en las instituciones y organizaciones es claramente el personal integrante de estas, el recurso humano, que es el verdadero elemento necesario e indispensable para el avance en sus proyectos y el alcance de los logros que conforman sus anhelos futuros con ayuda de los anhelos presentes, siendo apoyados, protegidos y motivados por el esfuerzo colectivo, con ideales de

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

alta calidad y adaptación a las nuevas competencias. Es así que, en lo correspondiente al área de las bibliotecas, fuentes primarias de información, con la adecuada dirección de los recursos humanos en ellas incorporadas, se ha logrado la efectiva satisfacción de acceso a los servicios de información debidamente organizados, preservados y divulgados para su alcance y consulta adecuada.

Las bibliotecas constituyen un beneficio social y cultural que influye enormemente en las actividades académicas y de especialidad de cada profesionista. En este lugar se alimentan los recursos de información, se demanda el conocimiento serio y atento por parte de los usuarios y que en virtud de dicha exigencia es necesaria la capacitación y preparación del personal de las bibliotecas, sea técnico, académico y administrativo.

Por cuanto antecede, en el presente trabajo de investigación, el doctor Federico Hernández Pacheco, a propósito de la importancia de los recursos humanos y más allá del ámbito empresarial, presenta una adaptación al ámbito bibliotecológico que actualiza el constante esfuerzo y esmero puesto en la organización y mejor desempeño de las bibliotecas. Ciertamente la formación e integración de profesionistas con las capacidades, habilidades y aptitudes indispensables para el manejo de las diferentes tareas, representan cierto reto y compromiso para el éxito de los objetivos y fines de las instituciones y, más aún, de las propias bibliotecas.

Es un constante equilibrio entre el trabajo puesto en cada actividad y el servicio otorgado a los usuarios, el compromiso y la responsabilidad de cada trabajador integrante de las bibliotecas que da como resultado el completo y definitivo éxito de las diferentes instituciones. Se debe proteger y velar el bienestar de dichos integrantes humanos, que en definitiva mejoran la calidad de los servicios en forma continua, así como cumplen y siguen los lineamientos previamente establecidos en virtud de las aptitudes y compromisos necesarios y considerando su motivación y estimulación con fin de mantener las eficacias, particularidades y éxitos de las instituciones.

Dra. Georgina Araceli Torres Vargas
Directora del IIBI/UNAM

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Introducción

Durante mi estancia en Madrid por siete años, constaté que México tiene permanentes etapas de transición en el gobierno, el sector privado y la academia, a través de relaciones o proyectos que propician iniciativas, motivaciones e intereses diversos. Comprobé también que las bibliotecas aún forman parte de la agenda gubernamental de diversos países que las consideran instituciones esenciales en la sociedad de la información y del conocimiento. Por estos motivos expresé que el diseño y la aplicación de estrategias sustentadas en experiencias y buenas prácticas de organismos públicos y privados, sería un acierto en un período de cambios como los que se viven en México, que podría contribuir a identificar nuevos problemas y la manera de afrontarlos.

En este sentido, se pensó que una de las estrategias debería contemplar la incorporación de procesos e instrumentos –paralelos a otros de vanguardia como las tecnologías de la información– como las técnicas y métodos de dirección y desarrollo de los recursos humanos. Por consiguiente, la aplicación de estos instrumentos en áreas que competen a las bibliotecas, debería ser la respuesta para coadyuvar eficazmente en el crecimiento bibliotecario mexicano.

Así, surgió la propuesta del presente trabajo, que incluye la adaptación de modelos creados y probados en diversas organizaciones de otras partes del mundo (como en Colombia o Estados Unidos, donde las redes de bibliotecas, archivos y centros de

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

documentación, tradicionales y digitales, participan de manera importante en la política, economía y sociedad) para favorecer no sólo la administración de la información y del conocimiento, sino también la organización y dirección adecuada de los recursos humanos para lograr servicios de calidad.

El tema central de esta investigación está sustentado en soluciones para la dirección de los recursos humanos en bibliotecas y otros organismos. Soluciones basadas en paradigmas [1] representativos de las estructuras empresariales modernas, que paralelamente pueden vincularse con actividades implicadas en el desarrollo, como son la innovación, la educación, la productividad, la mejora continua, etcétera.

En efecto, se ha identificado que la dirección del talento humano que incluye funciones como la selección, reclutamiento, descripción de puestos, evaluación del desempeño, remuneración, legislación, formación, motivación, relaciones laborales, seguridad e higiene, etcétera, han permitido que diversas organizaciones destaquen y evolucionen con éxito en los escenarios de este siglo, por lo que serán funciones imprescindibles que habrán de integrarse en las bibliotecas y otras instituciones para identificar sus puntos fuertes y sus debilidades, rediseñar procesos y recanalizar sus recursos, así como evaluarse frente a modelos ya experimentados.

En un mundo cambiante donde la ventaja competitiva de las instituciones está enfocada en utilizar con eficacia sus recursos materiales, financieros y tecnológicos, las personas constituyen el elemento básico del éxito. En la actualidad, apunta Chiavenato,[2] en vez de invertir directamente en los productos y servicios, se deberá invertir en las personas que los conocen y saben cómo crear-

1 Entendiéndose como paradigma, según Kuhn, lo que los miembros de una comunidad científica comparten. Samuel Kuhn argumenta en su obra *La estructura de las revoluciones científicas* que en el nuevo paradigma, los términos, los conceptos y los experimentos antiguos entran en relaciones diferentes unos con otros.

2 Idalberto Chiavenato es uno de los autores más conocidos y respetados en el área de administración de empresas y recursos humanos. Chiavenato es doctor *honoris causa* por la Universidad de Los Ángeles, California.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

los, desarrollarlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes o usuarios, se deberá invertir en las personas que los atienden, sirven y saben cómo satisfacerlos.[3] Las organizaciones dependen irremediablemente de las personas para producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos estratégicos.[4]

Ya sea en industrias, gobierno, comercios, entidades financieras, hospitales, universidades, bibliotecas, tiendas, entidades prestadoras de servicios, entidades públicas o privadas, grandes pequeñas o medianas empresas, el factor humano es el "motor" que hace avanzar o retroceder a una institución. De igual forma, una administración adecuada de los recursos humanos constituye la clave para el logro de los objetivos establecidos, ya que es el conjunto de políticas y prácticas encaminadas a ingresar, desarrollar y evaluar a las personas. Definitivamente, es una actividad estratégica en cualquier organización.

En las bibliotecas y otras instituciones, donde interactúan ideas, comunicaciones y trabajo que operan bajo esquemas de dirección similares a los de una organización empresarial o de otra índole, el factor humano aparece de nuevo como el centro de las actividades cotidianas. No obstante, en muchos de estos centros de información y conocimiento, aún se desconocen u omiten las nuevas funciones para dirigir recursos humanos, así como los nuevos paradigmas que han logrado despertar o posicionar a los gigantes de la industria y del comercio, paradigmas que bien pueden ser integrados y adaptados en el campo de la Bibliotecología o del Derecho.

De esta manera, el problema que nos hemos propuesto abordar se deriva de las actividades que efectúan las bibliotecas y otras instituciones, en donde se plantea que para obtener un mayor rendimiento y lograr una eficiente dirección de todos sus procesos,

---

3 Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002, pp. 4 y 5.

4 Recordemos que las organizaciones están presentes en toda nuestra vida, pues nacemos, nos desarrollamos, trabajamos y hacemos uso de estas.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

habrán de apoyarse en conocimientos de vanguardia sobre los recursos humanos. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivos:

- Presentar un panorama histórico-conceptual de la dirección de recursos humanos y describir aquellos conocimientos y técnicas útiles para su correcta planeación, organización y control.
- Integrar investigaciones sobre planeación, organización y desarrollo de recursos humanos en las actividades que llevan a cabo las bibliotecas y otras instituciones.
- Elaborar las estrategias y soluciones gráficas acorde con los objetivos de las bibliotecas y otras instituciones que permitan planear y anticipar aspectos futuros en el ámbito de los recursos humanos.
- Proponer mediante los temas planteados en esta investigación, una nueva figura del bibliotecólogo como emprendedor, como líder en su ramo, ya sea dentro o fuera de la institución bibliotecaria para que forme una parte importante del escenario nacional e internacional.
- Conocer el marco normativo nacional e internacional para una mayor comprensión sobre la forma en cómo se lleva a cabo la dirección de recursos humanos en las bibliotecas y otras instituciones a través del análisis jurídico de la legislación mexicana, colombiana y española, como muestras de ejemplificación práctica.

La investigación aborda en el primer capítulo los antecedentes de la dirección de recursos humanos, su evolución, contexto y tendencias. Aquí se presenta un esbozo histórico sobre el manejo de personas, así como los precursores de las técnicas y métodos utilizados hasta el momento. Cabe resaltar que en este capítulo se describen las exigencias del entorno y las exigencias organizativas en las que se mueve la dirección de los recursos humanos. Además, se incluyen las tendencias y el futuro de dicha dirección.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En el segundo y tercer capítulo, puede resultar innovadora la idea de presentar tópicos ilustrados como la planeación estratégica, la dirección por competencias, el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo y las técnicas de reclutamiento y selección de personal desde una óptica totalmente documentada y con fuentes de calidad.

En el cuarto capítulo, se incluyen temas relacionados con la evaluación del rendimiento y del potencial, así como las herramientas que se emplean para dicha evaluación. También incluye el complejo mundo de la retribución, en donde se analizan y proponen estrategias salariales basadas en las competencias, en la evaluación del rendimiento o en la valoración de puestos de trabajo. De esta manera, se pretende que en un futuro se conformen propuestas para elaborar un documento base que sirva para modificar eficazmente la remuneración e incrementar los beneficios de las personas que laboran en bibliotecas y otras instituciones. Asimismo, se ha desarrollado como valor añadido un breve apartado sobre acciones comunicativas (comunicación interna-externa), como una técnica que también resulta benéfica cuando se administran recursos humanos, sobre todo, en la medida que se fomentan las relaciones entre los trabajadores a todos los niveles.

El quinto capítulo está dedicado exclusivamente a la formación de los recursos humanos. Se tratan temas relativos a las fases de la planeación de un programa de formación y se incluyen nuevos paradigmas como el *coaching*, el *mentoring* o el *outdoor training*. Aquí resulta interesante la idea de presentar un breve apartado sobre la gestión de los costos de la formación, como una forma de control y organización de los presupuestos que se asignan a la capacitación o entrenamiento del personal.

Tanto el capítulo seis como el siete se refieren a la dirección de los recursos humanos bajo una dimensión psicológica y empresarial. Se describen e integran aquellos conceptos inherentes al desarrollo de personas en el aspecto individual y colectivo, donde frecuentemente surgen nuevos métodos, instrumentos e ideas que por lo regular operan en el ámbito empresarial y que bien pueden llevarse a la práctica en las bibliotecas y otras instituciones. La formación

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

como unos de los elementos indispensables en el crecimiento intelectual y emocional del individuo conecta directamente con estos capítulos, puesto que la cultura y el clima organizacional, la gestión del cambio y del talento, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad e innovación, la cultura organizacional e incluso el cambio de actitud son elementos que sin un plan de formación continua para los trabajadores difícilmente serán desarrollados.

En estos capítulos, también se presenta el desarrollo de carreras, que parece un tema lejano del mundo de las bibliotecas puesto que, por el momento, la información disponible nos indica que pocas instituciones se preocupan por la carrera futura de los trabajadores que tienen el potencial para ocupar cargos más elevados, o bien, para incursionar en otra institución, y fortalezcan con ello los vínculos y los canales de cooperación.

La calidad, tema que se presenta en el último apartado del capítulo siete, es uno de los temas medulares, pues la satisfacción del usuario se encuentra estrechamente relacionada con el trabajo de las personas. Se dice que de nada servirán los métodos más avanzados ni las técnicas más sofisticadas, si no existe calidad humana. Este apartado inicia con los conceptos más importantes del movimiento de la calidad, hasta llegar a temas recientes en materia de dirección de la calidad y su aplicación en los servicios bibliotecarios o de otras instituciones.

En el capítulo ocho, se hace referencia al marco normativo concerniente a la dirección de recursos humanos en las bibliotecas, que bien puede ser aplicado a otras instituciones, tal como se ha venido describiendo a lo largo de esta investigación.

De esta manera se inicia con un breve recorrido histórico internacional y se continúa con el análisis jurídico nacional, que hace referencia a las experiencias de México, Colombia y España. Dicho estudio contempla los conceptos básicos de una relación laboral, entre los que se encuentran: jornada de trabajo, capacitación laboral, seguridad social y riesgo de trabajo. Este último concepto es analizado desde un punto de vista más profundo para conocer la extensa normatividad que se ha creado en torno a la seguridad laboral que debe existir en todo centro de trabajo, mediante la

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

implementación de mecanismos preventivos de accidentes y enfermedades de trabajo.

Como ejemplo ilustrativo, se examina la normatividad interna de la Universidad Nacional Autónoma de México, y se centra la atención en el Reglamento General de su Sistema Bibliotecario con el fin de aportar la experiencia real de un modelo normativo que impacta en la dirección de los recursos humanos, como es el caso de la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Las consideraciones finales siguen la misma lógica del trabajo de investigación: de lo general hacia lo particular. Asimismo, se pensó en incluir figuras y cuadros en toda la obra que ilustran cada uno de los temas desarrollados, además de los anexos, que pueden utilizarse como herramientas de gestión y enseñanza. En todos los capítulos, se emplean términos que constantemente aparecen en la literatura del management y la dirección o administración de empresas; vocabulario que puede resultar novedoso en nuestro campo pero que hoy por hoy se utiliza de manera cotidiana en el argot de diversas instituciones.

La dirección de los recursos humanos es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. En la actualidad, la visión es totalmente diferente de su configuración tradicional: ahora el enfoque que se tiene es que las personas ya no son sujetos pasivos de los procesos, sino sujetos que provocan decisiones, emprenden acciones e impulsan la innovación en las organizaciones. Hoy por hoy se considera al recurso humano un agente proactivo, dotado de inteligencia.[5]

Dichos cambios se encuentran reflejados en una enorme variedad de documentos y escritos como resultado de la investigación y la experiencia que han aportado principalmente las empresas privadas, pues éstas se mueven en un ambiente de mayor turbulencia y constantes transformaciones. Páginas web, portales, bases de datos, revistas impresas y electrónicas, monografías, foros de discusión,

5 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. XXIII.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

etcétera, sobre recursos humanos abundan. En este contexto puede resultar difícil seleccionar y contrastar todo, o casi todo lo que se ha escrito sobre la materia, por lo que en la presente obra se ha retomado sólo aquello que se considera innovador, aquello que actualmente se está utilizando en organizaciones de vanguardia, para posteriormente integrarlo en el campo de las bibliotecas y otras instituciones.

Al comprobar que además, existen documentos que plantean y proponen una dirección moderna sobre los recursos humanos y que también el tema se ha desarrollado o mencionado en artículos, monografías y tesis de grado, y que la dirección relacionada con personas es una preocupación constante por parte de los profesionales y directivos, se ha elaborado una obra que integra todos los temas de forma lógica y relacionada. Para ello, se revisaron fuentes de información impresas y electrónicas asociadas con la dirección de recursos humanos y sus tendencias, así como con los modelos y paradigmas que plantean diversas estructuras organizacionales en el diseño, planeación, desarrollo y evaluación del capital humano.

En todo el texto se han citado fragmentos de obras clásicas en el área de dirección o administración de organizaciones, así como ideas de autores destacados en la materia como los renombrados Frederick Taylor, Henry Farol, Elton Mayo, Robert Owen o Peter Drucker, autoridades sobresalientes en el área de dirección cuyas contribuciones han hecho progresar a diversas instituciones. Se citan además textos de importantes autores que han escrito obras que son obligatorias en programas de formación y desarrollo de ejecutivos. Tal es el caso de la obra de George Terry sobre *Principios de Administración* o los libros de Idalberto Chiavenato sobre *Gestión del Talento Humano*. De igual forma, se incluyen clásicos como el libro de Stoner y los especializados –considerados clásicos en la administración de bibliotecas– que han escrito los bibliotecarios George Evans y Jo Bryson.

De manera especializada en el campo de los recursos humanos, las investigaciones y aportaciones que han hecho Mclelland, Boyatzis, Kaplan, Lévi-Leboyer, Mc Cormick, Rifkin o Salovey, P. & Mayer han sido básicas para la conformación de esta obra.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Igualmente, se consultaron destacados autores de habla hispana en el área de dirección de personal como Fernando Bayón Mariné, Luis R. Gómez-Mejía, Besseyre des Horts, Santiago Pereda y Francisca Berrocal, Jesús Martín y Federico Gan, entre otros, así como varios artículos de directivos de *Hay Group* y de otras empresas importantes como IBM, que nos ofrecen una visión amplia de la disciplina, además de técnicas que ayudan a comprender los procesos sobre cómo administrar recursos humanos en la actualidad.

Destacan obras que han sido *best sellers*, como las de Daniel Goleman, Alvin Toffler, John Naisbitt, Stephen Covey, Peter Senge o Stephen Lundin, que también han resultado fundamentales para comprender el contexto de las técnicas y modelos abordados a lo largo del trabajo.

En cuanto a la figura del bibliotecario líder creativo y emprendedor, las fuentes consultadas trasuntan una ideología empresarial con la que se puede o no estar de acuerdo; no obstante, proponen diversas manifestaciones que abarcan distintos sectores y maneras de realización. Por ejemplo, la actitud emprendedora dentro o fuera de una organización siempre es un elemento básico de motivación.

Se ha procedido también a recopilar información estadística y periodística y a efectuar algunas entrevistas con profesores y personas versadas en los temas. Así, una vez que el trabajo se relacionó entre sus diversas áreas y conceptos, y con el fin de darle un carácter empírico, se revisaron documentos mexicanos para integrar un texto acorde a la realidad de este país. En este contexto, han sido útiles las investigaciones de destacados profesionales de la bibliotecología mexicana como Estela Morales Campos, Adolfo Rodríguez Gallardo, Felipe Filiberto Martínez Arellano, Juan José Calva, Araceli Torres, Hugo Figueroa y César Augusto Ramírez. Asimismo, ante la imposibilidad de contar con algunos documentos originales, se utilizaron fuentes electrónicas disponibles en Internet, y en otros casos, se solicitó por correo electrónico el documento digitalizado, o bien por servicio de mensajería.

Son muchos los libros y documentos que han aparecido recientemente que abordan la problemática de los recursos humanos en las organizaciones, por lo que parecía difícil sacar a la luz algo

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

nuevo que aportara valor añadido a lo existente. A pesar de esto, destaca el hecho de que es muy poca la investigación que se hace sobre la dirección o administración de los recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones mexicanas, y muy poco lo que se ha abordado sobre la problemática y la realidad en este aspecto.[6] Por esta razón, se planteó la elaboración de una obra que tuviese utilidad práctica desde el punto de vista académico y profesional.

Finalmente, es importante aclarar que este libro es el resultado y fruto de años de estudio, investigación y docencia en la UNAM y en la Universidad Complutense de Madrid y también, de gratos y muy duros momentos en la zona de Atocha, donde radiqué por un largo período. Por ello, quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible con su ayuda, paciencia y cariño que lograra este libro. En especial, le doy gracias a mi hija Karla Daniela por ser mi motivación diaria, a mi padre Federico Hernández Mejía por su alegría de vivir y por ser mi guía y mi mejor amigo, y a mi madre, que allá junto a las estrellas estoy seguro que irradia de felicidad.

Dedico este trabajo a mi amigo y compadre el doctor José López Yepes por su ayuda y fraternidad incondicional y por ser un erudito con una enorme calidad humana. También, al licenciado Miguel Ángel Cornejo† por ser mi ejemplo de tenacidad, valores y excelencia personal y corporativa; al doctor Hugo Figueroa Alcántara, por sus valiosas enseñanzas, e infinito apoyo; a los compañeros, amigos, profesores e investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México, de la Universidad Complutense de Madrid, del Instituto de Investigaciones Jurídicas y del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información de la UNAM.

---

6 Quijano Solís, Álvaro. "Práctica profesional e investigación bibliotecológica". En: *Investigación Bibliotecológica: presente y futuro*: Memoria del XX Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información, 13, 14 y 15 de noviembre de 2002 /compiladores Filiberto Felipe Martínez Arellano, Juan José Calva González. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2003, pp. 77 y 78.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Mi reconocimiento al doctor Pedro Salazar Ugarte y a la doctora Issa Luna Pla, excelentes directivos, líderes y seres humanos.

Mi reconocimiento a la doctora Georgina Araceli Torres Vargas, destacada profesional, directora con gran calidad humana.

Mi admiración a la doctora Estela Morales Campos, la más ilustre profesional de nuestro campo del saber.

Mi respeto al doctor César Astudillo, por su confianza y amistad desde nuestros años de estudiantes del doctorado en Madrid.

Mi gratitud al doctor Francisco Ibarra Palafox, por su constante e invaluable apoyo.

Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México.

Gracias a todo el gran equipo de trabajo de la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Es un honor colaborar con ustedes.

En especial, dedico esta obra a quienes me acompañaron durante el periodo al frente de la Dirección General de Bibliotecas Públicas y de la Dirección General de la Biblioteca Vasconcelos del Conaculta, ahora Secretaría de Cultura de México. Gracias a todos los que en su momento me tendieron la mano.

Y principalmente, dedico esta obra a quienes en su afán de ser mejores personas, instituciones, organizaciones, etcétera, no esperan sino sueñan y crean escenarios cada día, y además están plenamente convencidos, no obstante el frenesí social, económico y político que nos acontece, de que el fin de las utopías es el fin de las esperanzas.

Federico Hernández Pacheco

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

1. Dirección de recursos humanos: evolución y tendencias

Instalaciones, dinero, maquinaria, equipo, mobiliario, etcétera, son recursos importantes para el correcto funcionamiento de las organizaciones públicas o privadas y representan elementos sin los cuales sería sumamente difícil, o hasta imposible, llevar a cabo las tareas que se efectúan a diario en un entorno laboral donde se intercambian bienes y servicios, donde existe –o al menos así debería ser– una relación simbiótica entre las organizaciones y los clientes o usuarios. No obstante, las personas son quienes harán que dichos recursos operen de manera adecuada mediante una correcta dirección de las mismas, son quienes a través de su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo (o por el contrario) conducirán a la organización hacia el éxito o el fracaso.

Los recursos humanos y su dirección plantean en estos momentos nuevos paradigmas[7] que forman parte del avance de las

7 Samuel Kuhn argumentaba en su "Posdata de 1969" que un lector simpatizante decía que Kuhn utilizaba esta palabra en su obra *The structure of scientific revolutions* en veintidós sentidos diferentes. Lo que aquí nos interesa es que en los paradigmas aceptados surgen siempre problemas sin solución, anomalías debido al entorno y a factores propios del avance de la humanidad. Es entonces cuando el paradigma entra en crisis, lo que demanda una revolución científica, un nuevo paradigma.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

organizaciones y de las exigencias del entorno, paradigmas que mediante la experiencia y la investigación aplicada están demostrando que el camino hacia la excelencia sólo puede lograrse en la medida que se fomente que el ser humano es el centro de todo sistema organizacional.

Las bibliotecas no son la excepción, pues en su papel de instituciones actuales en gran medida por el vínculo que tienen con las tecnologías de la información, están cambiando constantemente y nuevos paradigmas se incorporan en sus actividades como una necesaria adecuación a las demandas que provocan los cambios que la humanidad ha vivido en la segunda mitad del siglo XX. En este aspecto, los gobiernos de diversos países han manifestado su compromiso por mejorar sus sistemas bibliotecarios y se percibe una preocupación por adaptar continuamente los procedimientos de trabajo a las exigencias que nos rodean.[8]

Varios países han incorporado nuevos cauces y modelos organizacionales, y han emprendido acciones para implantar sistemas de calidad total en todos sus sectores para establecer programas dirigidos hacia la modernización de sus instituciones y hacia la actualización de sus recursos tecnológicos e informativos, programas determinados por la situación social, laboral y económica de cada nación. Así, los cambios tecnológicos y los procesos de reconversión política, educativa y cultural han dado origen a modificaciones en el mercado laboral y en las estructuras ocupacionales. De igual forma, el desarrollo y la consolidación de diversas instituciones ha potenciado las recomendaciones y modelos de mejora en las condiciones laborales, en la calidad de vida laboral y en la participación de los trabajadores en las relaciones cotidianas.

A este respecto, los documentos revisados sobre recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones abordan problemas muy claros y, aunque se han esbozado intentos de soluciones, no se menciona concretamente cómo se implantarán dichas soluciones, por lo que es tiempo de enterrar viejos paradigmas y construir o

8 International Federation of Library Associations and Institutions. Disponible en: www.ifla.org/@yourlibrary

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

integrar nuevos para poder visualizar una nueva era en la dirección de bibliotecas y otras instituciones.

1.1 EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La dirección de los recursos humanos es un concepto relativamente nuevo que surgió hasta mediados de los años ochenta.[9] Su aparición no es sino el resultado de una evolución constante de la administración de personal influida por los pensadores y teóricos del *management*, así como por los dirigentes empresariales que han marcado paradigmas en la dirección de personas.

Algunos autores coinciden que dicha evolución se divide en cuatro etapas: administrativa, de gestión, de desarrollo y de estrategia.[10] En realidad la dirección de recursos humanos ha existido desde que el hombre empezó a trabajar en grupos, claro está, sin ningún rigor científico. Las fuentes disponibles en la historia de la administración de organizaciones, denominan a este período pre científico y dan por hecho que también han existido otros tres períodos dentro de la dirección organizacional: el período de la administración científica, el de las relaciones humanas y el de síntesis.

Bajo esta misma línea, y con el fin de conocer los antecedentes del tema que aquí abordamos, describiremos cada uno de los períodos o etapas, así como a los pensadores que establecieron nuevos paradigmas que son la base de todas o de la mayoría de las técnicas y de los modelos empleados hasta el momento.

La historia de la administración, también conocida como la evolución del pensamiento administrativo, se divide en cuatro períodos:

---

9 Armstrong, M. *Human Resource Management:* London: Kogan Page Limited, 1992. p. 16

10 Aragón Sánchez, Antonio (et. al). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. 2ª. Ed. Madrid: Pearson Educación, 2004. p. 4.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a) Precientífico (antes de 1880)

Desde la época antigua, existieron destacadas formas de organización para el trabajo, como en Egipto[11] o en las culturas mesoamericanas, donde la característica fundamental para llevarlas a cabo era el autoritarismo, la coerción y la esclavitud. Los resultados los tenemos reflejados en grandes ciudades, templos y centros, tales como las pirámides, caminos, calzadas o construcciones.[12]

Posteriormente, el Imperio romano demostró una capacidad organizativa digna de admirarse entre sus pobladores y gobernantes digna de admirarse. Sabemos que Roma se expandió y se convirtió en un imperio con una eficiencia que nunca antes se había observado. Durante la Edad Media, incrementó el grado de participación, aunque continúo el acatamiento más que la habilidad y la capacidad de dirección. La Iglesia marcó algunos modelos de organización en los que la autoridad y el cargo operaban como medidas de control de la sociedad.

Con el Renacimiento y el Siglo de las Luces, inició un cambio en los valores sociales: se consideró al humanismo como el centro de toda actividad y se dieron las bases de la industrialización occidental. Sin embargo, a pesar del valor que los grandes pensadores daban al individualismo y de que se reconocía la sabiduría y las destrezas personales, aún se dependía de la autoridad para realizar todas las creaciones en aquélla época.[13]

Con la llegada de la industrialización surgieron los primeros indicios del pensamiento administrativo. En 1805, en Birmingham,

---

11 La gran pirámide de Keops es un testimonio de la capacidad administrativa de los egipcios. Su construcción requirió veinte años de trabajo y más de cien mil hombres. *Cfr.* Terry, George R. *Principios de administración*. México: CESA, 1980. p. 699.

12 Toffler, Alvin en su obra *El cambio de poder* afirma que a lo largo de la historia han existido tres poderes que han marcado el progreso de la humanidad: la fuerza, el dinero y el conocimiento.

13 Evans G., Edward. *Técnicas de administración para bibliotecarios* / Diana Schwesbury, trad. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1988. p. 34.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

surgieron modernas líneas de montaje para la producción en serie y la organización administrativa, así como la planeación en la toma de decisiones, el gremialismo y las inversiones humanas en todas las fases de operación y producción a gran escala. Surgían entonces elementos en la medida que crecían las fábricas, como la planeación y selección de trabajadores, así como la coordinación de sus actividades.[14]

b) Administración científica (1880-1927)

En este período, la producción en serie tuvo su auge con la incorporación de las máquinas de montaje, donde se veían por doquier grandes engranajes girando y enormes columnas de vapor que aumentaban las ganancias a la industria. Evans opina que la mejor denominación para este período sería mecanicista, pues la mayor parte de los conceptos sobre administración enfatizaban en los aspectos organizacionales, especialmente aquellos relacionados con la producción de bienes.[15] A esta época se le conoce como "taylorismo", ya que se considera a Frederick Taylor el padre de la administración científica.

Frederick Winslow Taylor inició su carrera en 1874 en un taller de máquinas. Fue obrero, maquinista, capataz, jefe de diseños e ingeniero mayor. Llegó a ser jefe de producción en *Bethlehem Steel,* una de las primeras compañías metalúrgicas de los Estados Unidos. Introdujo el concepto de productividad mediante incentivos, es decir, a mayor productividad, mayores salarios.

---

14 Los trabajadores, la materia prima, las maquinarias y el equipo estaban concentrados en un solo edificio o en un grupo de edificios exclusivamente para la producción. Antes de que surgiera el sistema de fábricas, gran parte de la producción la realizaban en sus propias casas, un solo artesano o un pequeño grupo de ellos. Cfr. Albers, H. *Principles of Management: a Modern Approach*. Nueva York: Willey, 1969. p. 23.

15 Evans G. Edward. *Op. cit.*, 1988, p. 36.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Pero en esta nueva idea había un problema básico: la dificultad de no llegar a los niveles deseados por desajustes humanos o materiales (desmotivación, enfermedades, desajustes en el equipo, etcétera). No obstante, Taylor creó una metodología científica bajo los siguientes fundamentos:

1. Reemplazar las reglas y los convencionalismos que nacieron espontáneamente por teorías científicas.
2. En las actividades de grupo, reemplazar el conflicto por la armonía.
3. Lograr la cooperación de las personas en lugar del individualismo.
4. Trabajar con el objetivo de lograr una producción máxima, en lugar de una producción mínima.
5. Desarrollar la capacidad de todos los trabajadores al máximo posible para alcanzar la más alta prosperidad tanto para ellos, como para la organización.[16]

Henry Gantt fue otra persona importante en esta etapa de la administración científica, pues completó las aportaciones de Taylor mediante planes de bonos por trabajo en los que se establecía un sueldo básico a los trabajadores, y si estos sobrepasaban un nivel de tareas estándar previamente establecido, se les otorgaría un bono o incentivo adicional.[17] Gantt fue el creador de las gráficas de tiempos y actividades[18] conocidas posteriormente como Gráficas de Gantt, que en la actualidad se utilizan para llevar a cabo la planeación de la mayoría de la mayoría de las organizaciones.

---

16 Anzola Rojas, Sérvulo. *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill, 1993. pp. 16 y 17.

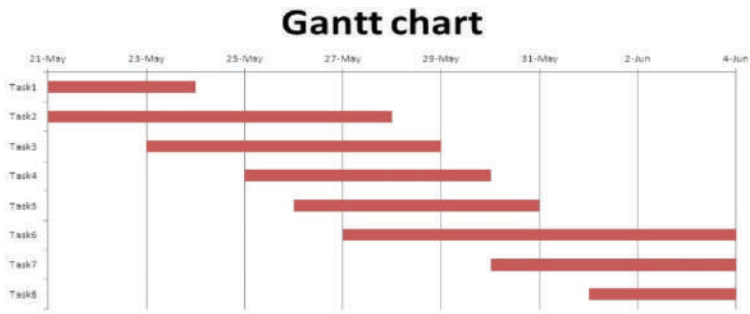
17 Para ello, era necesario reclutar y seleccionar correctamente al personal, someterlo a un programa de capacitación y haber organizado las tareas de la forma más eficiente.

18 Evans, G. Edward. *Op. cit.*, 1988, p. 297.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 1. Ejemplo de gráfica de tiempos y actividades de Gantt



Fuente: RASTOGI, D. 2015. "Mind Mapping to Gantt Charts". *International Journal of Scientific and Research Publications* [en línea]. Vol. 5, no. 8, pp. 2. [Consulta: 24 octubre 2019]. Disponible en: http://www.ijsrp.org/research-paper-0815/ijsrp-p4497.pdf.

Las gráficas o diagramas resultaron una innovación para la época, ya que si se conocía el tiempo que implicaba la realización de cada tarea, se sabía también cuándo se terminaría y cuándo se podría comenzar la siguiente. De esta manera existían menos demoras en el trabajo y resultaba más sencillo calcular los costos con antelación.[19]

En la administración científica, la atención estaba centrada en la producción, eficiencia y prevención de gastos superfluos, había muy poco interés en el factor humano. Era una concepción del individuo como un hombre racional-económico, esto es, al que sólo se puede influir mediante incentivos económicos y con disciplina. Ello explica por qué para ocupar la posición denominada "administración de personal", se buscaba a personas de procedencia militar por las cualidades de autoridad y mando que suelen caracterizarles.[20]

19 Dale, E. Management: *Theory and Practice*. Nueva York: McGraw-Hill. 1969. p. 145.

20 Valle, R. *La gestión estratégica de los recursos humanos*. EEUU: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995. p. 16.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

No obstante, a pesar de las críticas que posteriormente recibió este enfoque, el "taylorismo" tuvo un gran impacto en la industria, dado que suponía aplicar por primera vez el método científico al trabajo. En efecto, la especialización, estandarización y sincronización en el trabajo fueron los grandes logros del "taylorismo".[21]

Por su parte, en esta época los bibliotecarios empezaban a aplicar una combinación de la administración científica de la escuela de Taylor junto con las nuevas técnicas de investigación matemática y estadística desarrolladas durante la Segunda Guerra Mundial.

Y no fue sino hasta 1966 cuando se publicó el libro La Administración Científica de las Operaciones de Bibliotecas de Dougherty y Heinritz, lo cual demostraba la preocupación por la buena dirección y administración de bibliotecas.

c) Relaciones humanas (1927-1950):

El humanismo caracteriza a este período. Su principal exponente fue Elton Mayo, quien fue miembro del equipo de investigación de la Escuela para Graduados en Administración de Empresas de Harvard y en la actualidad es considerado el padre de la psicología industrial y de las teorías sobre relaciones humanas.[22]

Mayo aplicó sus investigaciones en la *Western Electric Co*. entre 1924 y 1939, y los resultados determinaron que la productividad dependía más de las relaciones del individuo con su equipo de trabajo, que de las técnicas de producción basadas en números. Concluyó que el comportamiento de los trabajadores estaba influenciado por el grupo que le rodeaba y que la convivencia daría como resultado una mayor productividad. Su mayor contribución fue una perspectiva de las situaciones laborales, esto es: concebir a las personas como agentes sociales. Las ideas de Mayo son tan válidas tanto hoy como entonces, ya que las relaciones humanas

21 Aragón Sánchez, Antonio. *Op.cit.*, p. 5.
22 Evans, Edward. *Op. cit.*, 1988, p. 41.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

han sido retomadas por muchos directores de empresas y por varias corrientes y modelos de dirección de recursos humanos.[23]

En esta etapa se dieron los inicios de la teoría de necesidades de Abraham Maslow (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia social, de status, de autorrealización), que se ha convertido en la fuente básica de trabajos en el campo de la motivación y del comportamiento humano.[24] Surgió también la teoría de sistemas de Barnard, que se basa en la interrelación de los individuos, en su sentido más social y comunicativo.[25]

Consideremos en este contexto que algunas bibliotecas continúan dando énfasis al trabajo sin tener en cuenta al personal; es decir, no han logrado una vinculación de gente y trabajo desde la perspectiva de las relaciones humanas. Por ejemplo, existen casos en los que aún no se sabe el costo por unidad para procesar un libro, para su adquisición o bien, el costo para brindar algún servicio de información, ni los preceptos que incluye la administración científica. Y en efecto, hasta que no se conozca cuánto cuesta o vale el trabajo bibliotecario, no se puede pasar a atender la parte humana en cuestión.[26]

d) Síntesis (1950 hasta el presente):

Desde 1950 hasta la fecha, se han desarrollado conceptos y líneas de investigación sobre dirección de organizaciones que han influido en la administración de personas. Aunque la mayoría de los autores coinciden en que las bases están sentadas en la fusión de ideas de Taylor y Mayo: para el primero la motivación estaba relacionada por factores económicos y para el segundo, en las relaciones humanas.

---

23 Ídem.

24 Aragón Sánchez, Antonio. *Op. cit.* p. 6.

25 En su libro, *Las funciones del ejecutivo*, publicado en 1938, lanzó una teoría de las organizaciones y del papel de los ejecutivos en las mismas. El libro fue ampliamente utilizado en cursos universitarios de administración y sociología de las organizaciones.

26 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Es a partir de aquí cuando las investigaciones se encaminan hacia dar un mayor énfasis en las necesidades y en el comportamiento del individuo.[27] Así, los estudios de Maslow, Herzberg, Argyris, McGregor y McClelland, entre otros, produjeron nuevas aportaciones en la evolución del pensamiento administrativo.[28] Se descubrió, entre otras cosas, que la motivación, la comunicación y el liderazgo, son aspectos que tienen que ver en gran medida con el comportamiento de la gente.

En este período de síntesis, es en la década de los setenta cuando se observa la necesidad de integrar los objetivos de la empresa y los individuales, así como lograr la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización. Y aunque las condiciones favorecieron el progreso de la función de los recursos humanos y proliferaron los departamentos de personal, estos continuaban estando en una posición subordinada dentro del organigrama institucional.

En la década de los ochenta, la literatura empezó a demostrar que el reconocimiento de las personas y la forma en que se les dirige influye en los resultados y planes de trabajo.[29] Es en esta etapa cuando se cambia la denominación de "departamento de personal" por el de "departamento de recursos humanos". Así, el área se consolidó y se pasaron a gestionar conceptos hasta entonces inexistentes como la promoción, formación, planes de carrera, motivación, trabajo en grupo, planes de retribución por objetivos, reclutamiento y selección, comunicación interna, etcétera.

Y de los años noventa a la fecha, se ha posicionado estratégicamente en algunas instituciones la dirección de recursos humanos con una responsabilidad enfocada hacia el manejo de competencias, el capital intelectual y el desarrollo de personas, con la visión de que las personas son la clave del éxito.[30] En definitiva, la dirección de recursos humanos se está convirtiendo en la estrategia y

27 Evans, G. Edward. *Op. cit.* 1988, p. 46.
28 Aragón Sánchez, Antonio. *Op. cit.*, p. 6.
29 Aragón Sánchez, Antonio. *Op. cit.*, p. 7.
30 Bayón Mariné, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis. 2002, p.51. Colección Economía y Empresa.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

se está posicionando al mismo nivel de áreas como finanzas, producción, ventas, etcétera. La figura 2 nos muestra la evolución de la dirección de los recursos humanos.

Figura 2. La evolución de la dirección de los recursos humanos

	Años cincuenta y anteriores	Años setenta	Años ochenta	De los noventa a la fecha
Denominación	Personal	Relaciones Industriales Relaciones Laborales Personal	Recursos Humanos	Dirección y desarrollo de personas
Papel	Administrativo y de control	Social	Estratégico	De compromiso con las personas y la organización
Objetivo	Administración de salarios Códigos de conducta	Clima laboral	Eficiencia organizativa	Desarrollo de la organización y desarrollo de las personas
Contenido básico	Aplicación normativa	Negociar condiciones de trabajo	Formación y comunicación organizacional	Desarrollo humano y organizativo

Fuente: Cuadro de José María Gasalla, tomado de la obra de Fernando Bayón Mariné: *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis, 1993.

Todos estos logros quedarían incompletos sin mencionar y describir las aportaciones de Henry Fayol, un industrial francés del siglo XIX considerado por muchos autores como el padre de la administración moderna y que definitivamente, ha influido en el pensamiento contemporáneo sobre administración y por supuesto, sobre dirección de personas:

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

1.1.1 APORTACIONES DE HENRY FAYOL

Henry Fayol, un hombre eminentemente práctico, fue el precursor de la Teoría de la Administración Moderna[31] y encontró que todas las actividades de una institución podían ser divididas en seis categorías:

1. Técnicas: producir o fabricar productos mediante la infraestructura y los conocimientos adecuados.
2. Comerciales: compra de materias primas y venta de productos.
3. Financieras: adquisición y uso de los capitales necesarios.
4. Seguridad: protección de los empleados y la propiedad.
5. Contables: registro y análisis de costos, utilidades, balances, estadísticas y archivos.
6. Administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.[32]

Según Fayol, el atributo más importante que debía poseer el trabajador es la habilidad técnica para realizar una determinada función correctamente. También decía que en la medida que el trabajador asciende en la jerarquía de la institución, es mayor su habilidad de dirección. Estaba convencido también de que las habilidades de dirección podían ser adquiridas mediante la educación, aunada a una experiencia práctica.[33]

Otro de los aspectos que Fayol consideró importantes fueron las cualidades que debía reunir una persona para ser director. Entre éstas se encuentran:

---

31 Ningún texto de administración en los Estados Unidos se identificó con sus conceptos hasta fines de la década de 1940. En la actualidad, sus principios caben perfectamente en casi todos los modelos de gestión.

32 George R. Terry en su obra *Principios de administración*, un clásico en la materia, argumenta que estas actividades, expuestas originalmente por Fayol, forman parte de la Escuela del Proceso Administrativo y que aplican a todo tipo de resolución y a todos los niveles de una institución. Terry enfatiza que son un marco de referencia para la administración.

33 Evans, G. Edward. *Op. cit.*, 1988, p. 18.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Físicas: salud, vigor, destreza.
- Mentales: capacidad para entender y aprender, juicio, vigor mental y adaptabilidad.
- Morales: energía, firmeza, buena voluntad para asumir responsabilidades, iniciativa, tacto, lealtad y dignidad.
- Educativas: conocimientos adquiridos, cultura, saber histórico y experiencia.[34]

Fayol identificó catorce principios de la administración y sostenía que pueden ser flexibles, que no son únicos y que deben ser utilizables independientemente de que las condiciones sean especiales o cambiantes.[35] Dichos principios pueden resumirse de la siguiente manera:

1. División del trabajo: las personas deben especializarse según sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficiencia su oficio. La división implica segmentar las actividades con características similares en grupos efectivos de trabajo. Así, existirá un mejor control de cada persona por el hecho de que sus tareas serán más limitadas. En una biblioteca, señala Evans, la división puede ser por tipo de servicio o colección.[36]
2. Autoridad: es el derecho de mandar que debe de estar paralelo a la responsabilidad. El liderazgo, uno de los paradigmas representativos de las instituciones modernas, tiene que ser una característica inherente a este principio, tema imprescindible que se tratará más adelante.
3. Disciplina: la gente debe asumir una conducta laboral acorde al conjunto de reglas y políticas de la institución, así como a los convenios sobre derechos y obligaciones.

---

34 Anzola Rojas, Sérvulo. *De la idea a tu empresa: una guía para los nuevos empresarios*. México: Limusa: Noriega, 1993. pp. 84 y 5.
35 Anzola Rojas, Sérvulo. *Op. cit.*, 1993, p. 18.
36 Evans, Edward. *Op. cit.*, 1988, p. 19.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

4. Unidad de mando: las órdenes deben provenir de un solo supervisor, pues se entiende que si se viola este principio se puede crear confusión en el trabajo y otros factores que retrasan el cumplimiento de los objetivos establecidos.
5. Unidad de dirección: las operaciones y los planes tienen que ser dirigidos por una sola persona. Aunque los nuevos paradigmas apuestan por la dirección en línea;[37] es decir, trabajar en equipo bajo los mismos objetivos, visión y misión institucional.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Siempre predominan las decisiones en grupo sobre las individuales, aunque se considera que es responsabilidad de la dirección mantener un equilibrio entre las necesidades globales y particulares.
7. Remuneración: el pago debe ser justo y adecuado, de tal forma que satisfaga ambas partes (trabajadores y patrones). La institución, al tener reguladas las normas de contratación y ascensos, debería otorgar los pagos con base en las tareas y responsabilidades. No obstante, los nuevos paradigmas están fundamentados en remuneraciones e incentivos con base a las competencias y los rendimientos de las personas, así como en su capacidad para la solución de problemas. De igual forma, crece el interés por las partes empleadoras en justificar y recuperar las inversiones en salarios mediante estudios de costo-beneficio.[38]
8. Centralización: Fayol sostenía que es conveniente la concentración de autoridad para lograr un control general. Tanto la formulación de las políticas como la generación de reglas básicas son procedimientos que deberían estar centralizados. Afirmaba que se pueden tomar decisiones en niveles más bajos, pero siempre dentro del marco establecido por la autoridad central.[39] Sin embargo, este modelo está

37 Gómez-Mejía, *Op. cit.*, 1997. p. 619.
38 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2002. p. 229.
39 Evans, G. Edward. *Op. cit.*, p. 21.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

quedando obsoleto, pues ahora se habla de la descentralización o flexibilidad para lograr decisiones más efectivas, entre otros factores.[40] Dicho punto se bordará con mayor detalle en el siguiente apartado.

9. Jerarquía de autoridad: se refiere a los flujos de autoridad, las responsabilidades y los cargos de la institución. Los modelos tradicionales ejercen la autoridad de arriba hacia abajo; no obstante, en la actualidad se gestiona en forma horizontal para lograr la participación de todos: clientes o usuarios, trabajadores y directivos.
10. Orden: la relación entre unidades o departamentos debe establecerse de manera lógica y racional, bajo un esquema sistemático. Por ejemplo, en el caso de las bibliotecas, el modelo tradicional de ordenar las áreas de selección y adquisición, procesos técnicos y servicios a usuarios ha funcionado por muchos años para solucionar necesidades de información y flujos de trabajo.
11. Equidad: Fayol escribió este principio once años antes de que Elton Mayo realizara sus investigaciones sobre relaciones humanas.[41] La igualdad y la justicia, a lo que precisamente se refiere este punto, son valores imprescindibles en todas las instituciones.
12. Estabilidad en los cargos: Fayol decía que si se logra la permanencia de las actividades, funcionará eficientemente el trabajo. Esto puede operar en algunos sitios o puestos, pues evidentemente resultará bastante caro para la institución la inestabilidad de su gente. Pero si se cuenta con programas efectivos de desarrollo de carreras, de formación continua y rotación de puestos como lo hacen varias instituciones, se tendrán resultados benéficos. Consideremos también que actualmente una gran proporción de la fuerza laboral está compuesta por trabajos temporales que mantienen los costos

40 Gómez-Mejía, Luis R; *et al. Op. cit.*, 1997, p. 18.
41 Evans, G. Edward. *Op. cit.*, p. 21.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a niveles mínimos para los empleadores, nuevo paradigma que rompe con este principio.[42]

13. Iniciativa: Se debe estimular la creatividad en todos los niveles, pues proponer ideas para mejorar continuamente es sin lugar a dudas algo vigente. Así, en un mundo cambiante, las bibliotecas y otras instituciones, habrán de trabajar en estimular la creatividad e innovación en productos, servicios, métodos, procesos, equipos y tecnologías, en la estructura organizacional y los cargos, y sobre todo, en el comportamiento y actitud de las personas.
14. Espíritu de grupo: Fayol pensaba que toda organización sobrevive con éxito cuando prevalece entre el grupo un sentido de unidad, y que en épocas de crisis las personas deben encarar sus problemas como un equipo.[43] Un principio acertado sin objeción alguna, que también se tratará más adelante.

Como podemos apreciar, las ideas de Fayol se encuentran incluidas en todas las funciones de la administración o dirección, la cual está considerada como el arte de coordinar esfuerzos para lograr los objetivos planteados de una organización con la ayuda de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, así como un adecuado desempeño del proceso administrativo, que consiste en planear, coordinar, dirigir y controlar. Dicho proceso, también concebido por Fayol, es la base de todo sistema de dirección.[44]

Al respecto, se puede afirmar que la dirección de los recursos humanos ha integrado estos principios y procesos y, a su vez, ha

---

42 Fierman, J. "The contingent work force". En: *Fortune*. Enero 24 de 1994. pp. 30-36.

43 Evans, G. Edward. *Op. cit.*, p. 22.

44 Terry nos explica que la naturaleza real del proceso administrativo coloca a la filosofía de la administración y dirección en una posición preminente, pues no es mecanicista ni procede de una manera automática, y cada fase de su aplicación requiere poner de manifiesto los valores del director, así como su comprensión de las metas, los recursos y el ambiente en que trabaja.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ido cambiando con el tiempo para responder a los retos permanentes que plantean las sociedades contemporáneas. Es decir, son los cambios que se han producido en el entorno en el que se encuentran inmersas las instituciones los que han ido exigiendo sistemas cada vez más avanzados y la dirección de personal no ha sido la excepción. Todo esto se traduce en la aparición de distintos planteamientos sobre cómo dirigir instituciones en general y sus recursos humanos en particular.

Por su parte, las bibliotecas han evolucionado en su forma de dirigir recursos humanos casi paralelamente al desarrollo o evolución del pensamiento administrativo, y han logrado incorporar algunas técnicas para mejorar su operación. A pesar de esto, ahora, en plena era de la información y del conocimiento, se requiere agilidad, movilidad, innovación y adaptaciones a los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades y enfrentar los nuevos retos. En este sentido, Kiernan nos recuerda que todas las instituciones entraron en un período de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las mega tendencias[45] globales que están rompiendo viejos paradigmas.[46]

1.1.2 LA FUERZA DEL TRABAJO

Peiró define trabajo como:

> El conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos

45 El término "mega tendencias" fue acuñado por John Naisbitt, quien ha sido asesor y consultor de líderes políticos y empresariales y autor de un gran número de títulos, entre los que se encuentra el best seller *Megatrends 2000*, un clásico recomendado para todas las áreas del conocimiento.

46 Kiernan, Mathew J. *11 mandamientos de la administración del siglo XXI: lo que las empresas de punta están haciendo para sobrevivir y prosperar en el turbulento mundo de los negocios actuales.* São Paulo: Makron Books, 1998. pp. 1-7.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> bienes, productos o servicios. En dicha actividad la persona aporta energía, habilidades, conocimientos y otros elementos.[47]

Para Bayón Mariné, el trabajo constituye hoy, como lo ha hecho a lo largo de la Historia, el motor más poderoso de desarrollo y progreso de los pueblos.[48] Es un fenómeno de importancia incuestionable en la vida de las personas y en el progreso de las sociedades, pues mediante esta actividad se ha facilitado la supervivencia de los individuos y los grupos humanos, y ha contribuido a la construcción y transformación del mundo en el que vive el hombre. El trabajo favorece el desarrollo de los individuos hasta el punto de convertirse en un elemento vital de su existencia en cuatro ámbitos diferentes:

- La esfera humana que conduce a las relaciones familiares.
- La esfera social que representa su estatus.
- La esfera personal que le eleva hasta su yo.
- La esfera laboral que le proporciona un puesto de trabajo.[49]

Cualquier actividad en estos escenarios conlleva necesidades económicas que tan sólo la esfera laboral aporta, salvo en excepciones como las fortunas, las herencias, etcétera.

El trabajo también permite la satisfacción de necesidades psicosociales como la autoestima, el prestigio, los contactos sociales, el desarrollo personal, etcétera. La relevancia del trabajo radica en que es una parte inherente del humano que lo dignifica y mantiene en constante crecimiento, además de que esta importancia se observa por los efectos negativos que se derivan de la privación de "contar con un trabajo", pues dan como resultado malas experiencias para las personas.

---

47 Peiró, José Ma., Prieto, Fernando. *Tratado de psicología del trabajo: aspectos psicosociales del trabajo*. V. II. Madrid: Síntesis, 1996, p. 36.
48 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 56.
49 Ibídem, p. 57.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Así, además de las valiosas aportaciones que brinda esta actividad al desarrollo constante del individuo, consideremos ante todo que el trabajo no es una realidad estática, fija e inamovible. Se trata, por el contrario, de una realidad histórica[50] y en gran medida cambiante con importantes transformaciones debidas a una serie de factores entre los que cabe mencionar los económicos, demográficos, tecnológicos, políticos, culturales, sociales y legales.

En este sentido, el mundo laboral ha experimentado cambios importantes a lo largo de la historia y algunos especialmente acelerados durante las últimas décadas, sobre todo a partir de lo que se ha denominado Revolución o Era de la Información.[51] El mundo de las instituciones y los recursos humanos en que nos movemos ahora es completamente diferente al que existía hace relativamente poco tiempo, puesto que la situación que vivimos en la actualidad presenta una serie de aspectos muy particulares como los que se encuentran en las bibliotecas, donde debido a la creciente utilización de tecnologías en materia de información y telecomunicaciones, las actividades relacionadas con servicios de información han experimentado una notable transformación a nivel mundial.

Estos cambios están dando lugar a otro tipo de expectativas y demandas laborales por parte de los profesionales relacionados con la información, y ante tal panorama las personas que trabajan en estas entidades tendrán que adaptarse a un entorno

---

50 Santiago Pereda Marín, profesor del Departamento de Psicología del Trabajo de la Universidad Complutense de Madrid y autor de numerosos libros, argumenta que durante el último siglo esta actividad humana se ha visto influida de forma significativa por las transformaciones que se produjeron con la Revolución Industrial y por los cambios que la acompañaron. Además, dice que las formas predominantes del trabajo generadas en esa Revolución Industrial han permanecido vigentes en sus elementos básicos y esenciales a lo largo del siglo pasado.

51 Pereda Marín, Santiago. "El entorno empresarial y el departamento de recursos humanos". En: *Módulo I: Planificación estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004] p. 6 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

competitivo y tecnológicamente cambiante con persistentes modificaciones en el desempeño de sus funciones.[52]

1.1.3 ACTUALIDAD Y TENDENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Vivimos una era completamente distinta a la que existía hace algunos años. Hasta hace poco, el cambio se consideraba una amenaza y ahora se ha convertido en parte de nuestras vidas. El mundo de la dirección de los recursos humanos también se encuentra bajo la misma situación de cambio continuo. Como consecuencia, las instituciones están ampliando su visión y actuación estratégica para poder subsistir y prosperar, por lo que muchas se han planteado la necesidad de contar con recursos humanos flexibles y adaptables con una alta dosis de formación por las nuevas maneras de trabajar que presentan en gran medida las tecnologías de la información, así como las nuevas estructuras económicas, políticas y sociales.

También, es debido a la conocida era de la información y del conocimiento en la que estamos inmersos, que las instituciones requieren más que nunca de agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar los nuevos retos y aprovechar las oportunidades en un ambiente de intensa transformación y competencia, pues entre otras cosas, los procesos informativos se han vuelto más importantes que las áreas (departamentos o divisiones) que interrelacionan en la institución. Dichas áreas ya no son definitivas sino transitorias, y los cargos o las funciones han pasado a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente, la tecnología y en los productos y servicios que se están adaptando de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes o usuarios.

---

52 Figueroa Alcántara, Hugo Alberto. "El futuro mercado de trabajo en bibliotecología y su relación con la formación profesional". En: *Cuarenta y cinco años de estudios universitarios en bibliotecología: visiones empíricas e históricas*. Licea de Arenas, Judith (coord.). México: UNAM: Facultad de Filosofía y Letras, 2001. p. 87.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Así, en organizaciones muy expuestas a los cambios, la estructura operativa ha abandonado los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades orientadas a misiones específicas y que tienen objetivos ya definidos. También, ha surgido la institución virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de un modo totalmente diferente el espacio físico. Muchas áreas cerradas de las oficinas han dado paso a sitios colectivos de trabajo que se rigen por una institución vinculada electrónicamente sin papeleos, en la cual se necesitará trabajar mejor, con más inteligencia y estando más cerca del cliente o usuario.[53]

Es por estos motivos y otros más, que las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales se han convertido en la base principal de las instituciones actuales, en las que el aprendizaje continuo (que a su vez facilitará la innovación) y la adaptación al cambio resultarán armas estratégicas, al igual que el liderazgo, el *empowerment,*[54] la creatividad y la actitud proactiva y emprendedora.

En este sentido, Besseyre des Horts[55] señala que el enfoque actual de la dirección de recursos humanos necesariamente llevará implícito la revisión de papel estratégico de las personas en las instituciones. Así, el paradigma de la dirección de los recursos humanos ha pasado de concebir a la persona como un costo,

---

53 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, pp. 33 y 34.

54 El objeto del *empowerment* es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus esferas individuales de competencia y al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la organización. *Empowerment* significa dar poder a las personas para aprovechar al máximo el talento colectivo. Aunque, el *empowerment* tampoco es un concepto totalmente novedoso y es en cierto sentido la madurez de la teoría de las relaciones humanas en la gerencia, de los grupos autónomos; la de los círculos de calidad, la del hombre comprometido con la organización y su desarrollo. Cfr. http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm.

55 Besseyre des Horts, Charles Henry. Gestión estratégica de los recursos humanos. Bilbao: Deusto: Asociación Española de Dirección de Personal, 1989. pp. 51-53.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a tratarla como un recurso estratégico y maximizar su potencial aprovechando las sinergias que se puedan alcanzar. Esta visión convierte a las personas en una fuente de ventaja competitiva lo que contribuye al éxito de la institución. Podemos apreciar esta forma de entender a las personas como se refleja en la figura 3:

Figura 3. Dos concepciones contrapuestas del factor humano en la organización.

Personas= costos	Personas= recursos
Amenaza	Oportunidad
Minimizar	Optimizar
Medios	Resultados
Cuantitativo	Cualitativo
Inadaptable	Adaptable
Inflexible	Flexible

Fuente: Cuadro de Besseyre des Horts, Charles Henry. Tomado de la obra Gestión estratégica de los recursos humanos. Bilbao: Deusto: Asociación Española de Dirección de Personal, 1989. p. 52.

Sin embargo, hay fuerzas externas que influyen en los resultados de las instituciones y su gente conocidas como "exigencias del entorno". Desde los años noventa, se ha venido hablando básicamente de ocho de estas: los cambios rápidos, la revolución de Internet, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y las nuevas economías, la legislación, la evolución del trabajo y de las funciones familiares, el crecimiento del sector de los servicios, la carencia de formación y, los desastres naturales.[56]

Como consecuencia de esto, también existen las "exigencias organizativas" que hacen referencia a los asuntos o problemas internos de una institución. Entre estas exigencias, se encuentran las siguientes: la búsqueda de una posición competitiva; los problemas relativos a la reducción de la plantilla de las organizaciones y a su reestructuración; la tendencia al trabajo en equipo; la

56 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 5.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

creación de pequeñas empresas; la necesidad por desarrollar una potente cultura organizacional; la función de la tecnología, y la presencia de los sindicatos, entre otras.[57]

Pasaremos a describir estas exigencias que han sido planteadas desde la perspectiva de la dirección de los recursos humanos siguiendo el esquema que nos han aportado con sus diversas obras los profesores y especialistas Gómez-Mejía, Balkin y Cardy:

1.1.3.1 EXIGENCIAS DEL ENTORNO

Cambios constantes: para sobrevivir y prosperar en la actualidad, muchas instituciones tienen que adaptarse rápida y eficazmente. El valor de una respuesta rápida e inteligente cuando se suscita algún problema, ya sea por desajustes sociales, económicos, tecnológicos u otros factores externos, es imprescindible para evitar el estancamiento, rezago, los riesgos y la parálisis de la institución.

En relación a los cambios constantes, resulta imprescindible citar el libro *La biblioteca del futuro* de Estela Morales Campos que señala:

> El presente ofrece cambios drásticos, el hoy es siempre nuevo, diferente de una hora a otra o de un día a otro; un presente que tiene intervalos muy breves entre pasado, presente y futuro. La velocidad del cambio es cada vez mayor, por lo que los conceptos de cambio y permanencia estarán marcados por la capacidad de innovación continua del ser humano.[58]

La revolución de Internet: el drástico crecimiento de Internet durante los últimos años probablemente sea la exigencia más importante que afecta a las instituciones y sus prácticas cotidianas. Internet ya tiene un impacto significativo en todas las funciones de los recursos humanos desde su planeación, reclutamiento,

57 Ibídem, pp. 15 y 16.
58 Morales Campos, Estela (coord.) *La biblioteca del futuro*. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1996. p. 69.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

selección, remuneración y evaluación, hasta su dirección óptima y, por supuesto, en su formación. Sin embargo, algo que llama la atención es que además de las capacidades y habilidades que se requieren para el uso de la Red, actualmente muchas instituciones tienen la necesidad de contar con personas que sepan redactar, que tengan habilidades para la investigación, que generen y mantengan contenidos fiables, y que sepan comunicarlos de manera eficaz y oportuna.

Diversidad de la fuerza laboral: en determinados países, los movimientos migratorios acentúan la cantidad de personas de diferentes orígenes que laboran en contextos multiculturales. Se dice que en el siglo que transcurre, un tercio de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos está compuesta de afronorteamericanos, norteamericanos de origen asiático, latinos y otras minorías.[59]

En el caso de España, por ejemplo, cada vez más latinoamericanos, africanos y personas procedentes de países de Europa del Este se incorporan al mundo laboral. México por su parte, concentra en su capital un considerable número de personas provenientes de otras ciudades o provincias del mismo país y otras naciones de Centro y Sudamérica. Sin duda la migración, junto con la mayor presencia de mujeres en las instituciones públicas y privadas, así como la composición de trabajadores de diferentes edades,[60] constituye actualmente todo un reto para los directores de recursos humanos.[61]

---

59 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 5.

60 Cuando directivos jóvenes tienen a su cargo personas de mayor edad, muchas veces se crea un conflicto generacional, pues algunos jóvenes consideran que su autoridad puede disminuir. Asimismo, a los trabajadores más antiguos puede no gustarles la idea de que los dirijan personas jóvenes que hacen una carrera más rápida que ellos.

61 Los profesores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy argumentan que cada vez son más las organizaciones que cuentan con directores de diversidad con el objeto de disminuir las tensiones y aumentar la conciliación en unos entornos laborales cada vez más heterogéneos. Estos puestos se han denominado de varias formas: "Director para Valoración de Diferencias", "Director de Diversidad de Empleados" o "Director de Planeación y Programas Culturales".

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Globalización y las nuevas economías: la globalización es un concepto inmerso en todos los campos que implica la interacción de personas, actividades y organizaciones en un espacio mundial sin fronteras ni distancia en donde la tecnología ha facilitado los procesos y las comunicaciones. Una importante consecuencia de la globalización es que en los procesos económicos ha incrementado la competitividad y la variabilidad de la demanda y oferta, lo que ha dado lugar a una modificación global de las funciones institucionales en diversos aspectos.

Por ejemplo, el comercio y la transacción de bienes y servicios ya se pueden llevar a cabo a través de las redes informáticas, lo que facilita el establecimiento, la extensión y la comunicación de empresas públicas o privadas en todas las latitudes del mundo. En este sentido, las alianzas globales, el mercado global y las oportunidades que se presentan para laborar y expandirse dentro del país o en el extranjero aumentarán para los que se encuentren mejor preparados en sus áreas.

La legislación: el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para trabajar eficazmente con la normativa que aplique en materia de recursos humanos, por lo que actuar dentro del marco legal, requiere de un conocimiento actualizado del entorno jurídico externo y de las reglamentaciones internas (por ejemplo, el seguimiento de las normas obligatorias de seguridad e higiene) a fin de garantizar el cumplimiento de la ley y evitar demandas futuras.[62]

Evolución del trabajo y funciones familiares: hoy en día el trabajo ya no presenta la misma estabilidad que hace algunos años, se modifica y adapta constantemente a las exigencias del entorno. La flexibilidad laboral es una respuesta a dichas exigencia; por un

62 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 11.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

lado, sirve para incrementar la productividad al dar a los trabajadores la libertad para que programen el horario que más les convenga y, por otro, para reducir costos en la organización al establecer horarios no convencionales, trabajos de media jornada y teletrabajo.

De la misma forma, han aumentado las organizaciones que proporcionan facilidades o servicios a sus trabajadores fundamentados en sus necesidades personales y familiares. Actualmente existen centros de lactancia o infantiles, así como asesoramiento laboral en muchísimas empresas e instituciones de los Estados Unidos.

Crecimiento en el sector de los servicios y carencia de formación: la expansión del empleo en el sector de los servicios se debe a una serie de factores, entre los que se pueden mencionar los cambios en los gustos y las preferencias de los consumidores; los cambios legales y normativos; los adelantos en ciencia y tecnología, y los cambios en la forma en que se administran muchas instituciones.

Desafortunadamente, una parte importante de los trabajadores disponibles carecen de calificación necesaria para cubrir esos puestos. Datos estadísticos indican que la mayoría de las instituciones mantienen la postura de que la formación universitaria básica es aún deficiente, pues muchas afirman que se debe formar o actualizar a los trabajadores para compensar las carencias del sistema de enseñanza pública. Al respecto, Donald Davis presidente de Stanley Works, añade que "los costos de la incompetencia en la industria de América es mucho mayor de lo que creemos. No se puede cuantificar, pero se ve en las oportunidades desaprovechadas, en las decisiones inadecuadas y en otras formas de actuar".[63] Para subsanar algunas de estas carencias, las universidades y otras organizaciones públicas y privadas están diseñando y actualizando continuamente sus estudios de posgrado (maestrías, especialidades y doctorados) con la finalidad de que sean acordes a la realidad del mercado laboral. La oferta y la demanda de estos estudios aumentan considerablemente año con año.

63 Miller, W. H. "Employers Wrestle with Dumb Kids". En *Industry Week*, July 4, 1988. pp. 47-52.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 4. Exigencias del entorno

Exigencias del entorno
•Cambios constantes
•La revolución de Internet
•Diversidad de la fuerza laboral
•Globalización
•La legislación
•Evolución del trabajo y funciones similares
•Crecimiento en el sector de los servicios y carencia de formación

Fuente: Elaboración propia.

1.1.3.2 EXIGENCIAS ORGANIZATIVAS

Posición competitiva: la eficacia con la que una institución utiliza sus recursos humanos puede tener un efecto determinante sobre su capacidad para competir en un entono cada vez más turbulento. Se puede superar a los competidores si se utiliza la combinación de capacidades y habilidades de la gente para aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar los riesgos. En este sentido, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy comentan que las políticas sobre recursos humanos pueden influir en la posición competitiva al controlar eficazmente los costos laborales, mejorar la calidad y crear capacidades distintivas en las personas.[64]

64 Para controlar los costos y gastos laborales, se pueden utilizar estrategias innovadoras de recompensas mediante un sistema de retribución que favorezca eficazmente la productividad. De igual forma, se puede establecer una mejor selección del personal, el desarrollo de programas de formación y conseguir relaciones armoniosas que puedan beneficiar a la institución en su posición competitiva. Asimismo, los programas destinados a mejorar la calidad de todos los procesos y utilizar personas con habilidades exclusivas (creación de capacidades distintivas) en la elaboración de un producto o servicio, son condiciones fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva. Cfr. Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, pp. 16 y 17.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Flexibilidad: hoy en día se considera la flexibilidad como una respuesta positiva a las exigencias del entorno. James Walker, fundador de la Human Resource Planning Society afirma que la flexibilidad requiere:

> […] perfeccionar y descentralizar a la organización para poder aproximarse al consumidor; delegar responsabilidades y poder en los trabajadores a fin de actuar con mayor rapidez a la hora de satisfacer las necesidades del cliente o usuario; mejorar la velocidad y disponibilidad de información necesaria para actuar y acelerar los ciclos de producción y; responder rápidamente a los cambios del mercado y a las exigencias del cliente.[65]

En este aspecto, se ha observado que las oficinas centrales de diversas organizaciones, han conferido responsabilidades y autoridad en la toma de decisiones a las personas ubicadas en los lugares próximos a la situación que requiere atención con el cliente o usuario. Esto es posible bajo una reestructuración organizativa y apoyándose de información oportuna, en equipos autogestionados y programas efectivos de formación.

Por otra parte, el trabajo temporal es otra variante de flexibilidad laboral que predomina y aumenta continuamente pues, entre otras cosas, se mantienen los costos a niveles mínimos ya que los trabajadores temporales reciben muchos menos beneficios que los trabajadores fijos. Esta práctica también es común en el outsourcing o externalización, que consiste en contratar a las personas para realizar una actividad en determinado tiempo y donde habitualmente se paga por trabajo realizado.

Reducción en las plantillas: también conocido como downsizing, consiste en la reducción de la cantidad de recursos humanos en la organización. Se está convirtiendo en una práctica habitual que desafortunadamente fomenta la falta de compromiso y crea muchísimas dificultades a las instituciones y los gobiernos que deben

65 Walker, James. *Human resource strategy*. New York: McGraw Hill, 1992. p. 38.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

buscar soluciones a los problemas sociales vinculados a la inseguridad laboral.[66] Algunos ejemplos de downsizing los encontramos en las jubilaciones anticipadas, que han abarrotado el mercado laboral de las personas de edades más avanzadas, o en las renuncias voluntarias, en las cuales se ofrece abierta y públicamente a los trabajadores una cantidad de dinero bastante atractiva para que dimitan a su puesto de trabajo. Esto puede beneficiar a las personas que siempre han deseado establecer un negocio propio. El tema de reducciones de plantillas o downsizing es difícil de abordar, pues los problemas derivados de esta práctica afectan a ambas partes: trabajadores e instituciones.

Estructuras organizacionales: las estructuras burocráticas clásicas, en las que los problemas suben por el organigrama hasta llegar al nivel en el que se toman las decisiones y después recorren el sentido inverso para su aplicación, se están simplificando al convertir al cliente o usuario en el centro de todas las actividades. Esto tiene como consecuencia la "inversión de la pirámide organizacional clásica" (véase figura 5).

Los cambios en la estructura organizacional han tenido importantes consecuencias al estar encaminados a facilitar una mayor autonomía a los trabajadores, a partir de la constatación de que la rapidez en la toma de decisiones y la flexibilidad son aspectos básicos al de responder a las necesidades de los clientes o usuarios.

En la actualidad, las estructuras organizacionales tienden a ser cada vez más planas, por lo que hoy también se habla de "estructuras horizontales",[67] que permiten gestionar "hacia los lados" y no de arriba hacia abajo al reducir el número de personas que hay entre el

66 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 19.

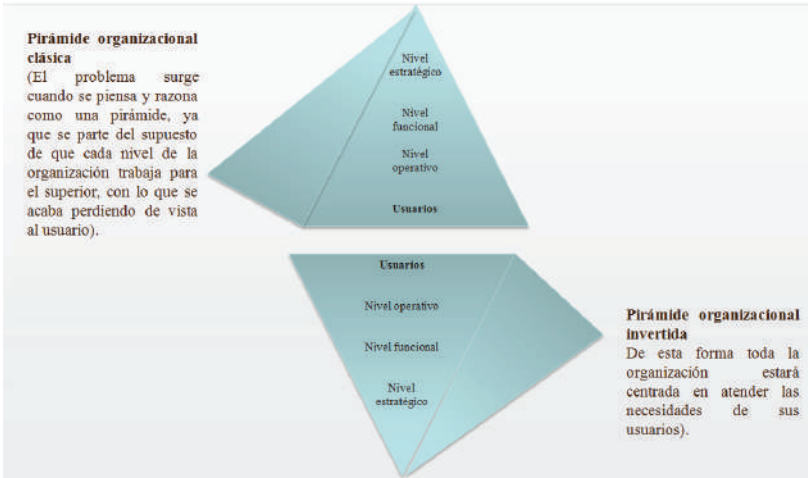
67 Frank Ostroff, asesor de *McKinsey & Company*, ayudó a acuñar el término de organización horizontal. Ostroff indica que una de las formas de este modelo es organizarse en torno a los procesos en lugar de hacerlo en torno a las tareas, reduciendo la necesidad de supervisión al utilizar equipos para gestionarlo todo. Esto permite que sean los consumidores quienes dirijan los resultados y recompensa los resultados del equipo. Cfr. Byrne, J. A. "The Horizontal Corporation". En: *Business Week*, 20 de diciembre de 1993, pp. 76-78.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

director o gerente y los trabajadores operativos de los niveles más bajos del escalafón, en un intento de ser más competitivos al simplificar los flujos de trabajo y los canales de comunicación.

Figura 5. Pirámide organizacional clásica y pirámide organizacional invertida



Fuente: Reproducido con permiso de Pereda Marín, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1999. pp. 20-33.

De esta forma, adquieren importancia los sistemas de trabajo en equipo y la información pasa a ser propiedad de todos los trabajadores de la institución; la tecnología se usa en todos los niveles. Por ello, las personas deben ser polivalentes y, como consecuencia, el aprendizaje debe ser un sistema permanente, lo que convierte a la formación en la función más importante dentro del área de dirección de los recursos humanos.[68]

68 Pereda Marín, Santiago; Berrocal y Berrocal, Francisca. *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1999. p. 37.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cabe mencionar que las alianzas y colaboraciones como parte de las estructuras organizacionales toman fuerza en la actualidad con el fin de mejorar el ofrecimiento de productos o servicios, de expandir el mercado y de colaborar estratégicamente mediante las adquisiciones compartidas de insumos (es el caso de muchas bibliotecas que trabajan bajo esquemas de adquisiciones compartidas para libros, publicaciones periódicas, bases de datos, etcétera), o bien, mediante redes de colaboración.

Equipos de trabajos autogestionados: otro de los grandes cambios se está produciendo en las relaciones supervisor-trabajador. El sistema tradicional, en el que los trabajadores tienen que dar cuentas a uno o varios jefes está siendo reemplazado en algunas instituciones por sistemas de equipos autogestionados que consisten en crear grupos de trabajadores de igual categoría para que juntos se responsabilicen de un área o tarea determinada.[69]

Entre los cometidos de dichos grupos se encuentra la elección y revocación de nuevos miembros y líderes; la asignación de tareas de trabajo; la formación de nuevos miembros; la evaluación del rendimiento de cada miembro del conjunto; la asignación de incrementos salariales dentro del grupo; el mantenimiento de la disciplina en cuanto a horarios y ausentismo, y el establecimiento de calendarios de trabajo.[70]

Los asesores para la formación de equipos están de moda, pues muchas instituciones se ahorran dinero mediante esta forma de trabajo, además de que estos actores proporcionan confianza y motivación a la gente.

---

69 Hackman, J. R. "The Psychology of Selfmanagement in Organizations". En: *Psychology and Work: Productivity, Change and Employment*. pp. 85-136. Washington, DC: American Psychological Association, 1986. Tomado de Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 23.

70 Manz, C. C. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs. N J: Prentice Hall, 1992. Tomado de Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 23.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Pequeñas empresas: el incremento de grupos y personas que se aventuran a crear su propio negocio es notable en todos los países, pues además de contrarrestar el desempleo e impulsar las economías locales o regionales, muchas veces genera en la gente un espíritu de aventura que la forma tradicional de empleado no proporciona. Muchos prefieren dedicarse a montar su propia empresa y alternarlo con un trabajo fijo. Otros, por el contrario, prefieren aplicar ese espíritu emprendedor en la institución en la cual laboran al establecer programas, proyectos e ideas que impulsan la mejora continua en el trabajo diario. En ambos casos, la dirección correcta del capital humano va a determinar el éxito o fracaso del emprendedor.[71]

Cultura organizacional: se trata de una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una institución que funcionan a nivel inconsciente, y que definen de manera elemental la imagen que tiene la institución de sí misma y de su entorno.[72]

La cultura organizacional se manifiesta en muchos sentidos desde los colores del edificio y los muebles o el equipo, hasta el uniforme, la forma de comunicación entre la gente y el trato de los directivos a sus colaboradores. Es tal la importancia que ha tomado esta exigencia, que hay muchas instituciones y empresas que se dedican a ofrecer servicios para fomentar la cultura organizacional mediante actividades dentro o fuera de la propia institución.

Tecnología: los adelantos tecnológicos tienen un papel cada vez más importante. Las tecnologías de la información poseen la capacidad de sustituir las actividades humanas. El nivel de rendimiento

---

71 Cuando escuchamos de emprendedores siempre lo relacionamos con el ámbito industrial, o con organizaciones lucrativas; sin embargo, es una forma de vida que responde a necesidades afectivas, de autonomía, creatividad y realización personal. Emprender, según la Real Academia Española de la Lengua, es "acometer, comenzar una obra", es simplemente iniciar algo manteniendo una misión y objetivos, buscando el cambio constante hacia un bien mejor.

72 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 25.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de las herramientas automatizadas en ocasiones es superior al de los seres humanos, especialmente en términos de precisión y velocidad, lo que posibilita una mejora en el trabajo cotidiano.[73]

Una transformación importante está relacionada con la infraestructura global en las instituciones, pues los flujos de información que circulan en las redes informáticas afectan al comercio, la educación, la ciencia, la política y todos los segmentos de la sociedad. Un claro ejemplo de ello se manifiesta en las bibliotecas, ya que tras el uso de Internet y la digitalización de grandes acervos documentales, ha surgido un nuevo concepto en este campo: la biblioteca digital,[74] que requiere personas con un perfil diferente al tradicional.

Asimismo, las tecnologías de la información han tenido un impacto múltiple en la forma que las instituciones dirigen a sus recursos humanos.[75] Algunos de los resultados de esta dinámica son los siguientes:

---

73 Pereda Marín, Santiago. "El entorno empresarial y el departamento de recursos humanos". *Op. cit.* p. 7.

74 Los fondos de la biblioteca digital están constituidos por libros, revistas y otros materiales digitales como la música, la imagen fija y en movimiento, y el video. Sus depósitos son las memorias electrónicas de las computadoras dedicadas a ese fin. El acceso a las obras en texto completo es remoto y posible desde cualquier computadora conectada a la red. Se trata pues, de una biblioteca sin paredes ni estanterías que es accesible desde cualquier parte del globo. Requiere la resolución de forma eficiente de problemas técnicos informáticos que afectan a los sistemas y a las redes, de edición electrónica para hacer atractiva y manejable la representación digital y su visualización, además de cuestiones relacionadas con su organización y papel inherente al trabajo actual del bibliotecario. Cfr. García Camarero, Ernesto; García Melero, Luis Ángel. *La biblioteca digital*. Madrid: Arco Libros, 1999.

75 Internet, por ejemplo, está teniendo un impacto en todas las funciones de los recursos humanos. Se han roto muchas barreras para la búsqueda de trabajo al proliferar páginas web de empleo donde el reclutamiento y la selección se equipara a formas tradicionales como la prensa. Otros aspectos como la formación vía Internet está generando cambios profundos en los sistemas enseñanza-aprendizaje, conocidos también como *e-learning*.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a) Teletrabajo: que plantea una serie de cuestiones importantes relativas a temas como el control del rendimiento laboral, la planeación de las carreras profesionales o las retribuciones por horas extraordinarias, entre otras.
b) Igualitarismo: son las redes para trabajo en grupo que permiten que cientos de trabajadores compartan simultáneamente información, lo que facilita el acceso a registros, datos o documentos que antes sólo estaban disponibles para los altos mandos.
c) Sistemas de información de recursos humanos: con la llegada de las computadoras personales, que integran programas para elaborar y gestionar bases de datos y otras funciones, ha mejorado la capacidad para planear, organizar, ejecutar y supervisar asuntos inherentes a la dirección de personal.

La interacción máquina-hombre ha generado una mejora de las tareas en las instituciones. Sin embargo, tengamos en cuenta las opiniones de autores como Rifkin, quien señala que "las máquinas inteligentes están sustituyendo poco a poco a los seres humanos en todo tipo de tareas, forzando a millones de trabajadores a formar parte del mundo de los desempleados".[76]

Sindicatos: a pesar de que se ha registrado un declive global de esta institución social, el sindicalismo aún predomina en algunos sectores y puede ejercer una gran influencia en las iniciativas institucionales. No obstante, si los sindicatos pretenden sobrevivir, sus dirigentes necesitarán reconocer que ya no pueden presionar por incrementos salariales o mejores condiciones de contratación como lo hicieron en décadas anteriores. En lugar de esto, y debido a las condiciones económicas que actualmente experimentan muchos países, los trabajadores deberán aprender a negociar su

76 Rifkin, Jeremy. *El fin del trabajo*. México: Paidós Mexicana, 1996, p. 25.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

participación en el desarrollo institucional, a la vez que mostrarse flexibles y aumentar su productividad.[77]

Responsabilidad ética y social: el entorno mundial está obligando a las instituciones no sólo a reforzar y mantener su compromiso con el medio ambiente (desarrollo sustentable)[78] y la sociedad, sino también con sus trabajadores o colaboradores, clientes o usuarios, con la comunidad y con otras instituciones con las que se trabaja. Pues está demostrado que los factores que conducen a una responsabilidad ética y social como la confianza, la solidaridad, el respeto y la no corrupción generan estabilidad y riqueza. Es importante notar que los colegios y cuerpos profesionales, así como varias instituciones cuentan con códigos éticos que establecen principios o normas para sus miembros.

Productividad: una preocupación predominante es el grado de eficiencia con el que una institución o empresa produce bienes y servicios. La productividad es una medida del valor que un trabajador

77 Byrne, John. "The Best and Worst Boards" En: *Business Week*, 25 de noviembre de 1996, p. 62.

78 Uno de los paradigmas que se ofrece como medida de justificación de las empresas de mayor influencia en la actualidad es la idea de sustentabilidad. En términos sencillos, el desarrollo sustentable implica no comprometer el sustrato biofísico que lo hace posible, de tal forma que se transmita a las generaciones futuras un acervo de capital ecológico igual o superior al que ha tenido disponible la población actual. También puede decirse que un sistema productivo es sustentable cuando el patrimonio natural del que se dispone para la actividad económica no se ve disminuido como resultado de esa actividad o, como indica el Reporte Brundtland, cuando satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. El Reporte Brundtland es el documento teórico más importante para la idea de desarrollo sostenible o sustentable de la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo. Cfr. Campos Herrera, Laura, *et al*. *Emprendedores para el desarrollo social*. México: Trillas: ITESM: Universidad Virtual, 2000. pp. 23 y 24.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

añade en su labor cotidiana. A mayor rendimiento individual, mayor productividad de la institución.[79]

Pero, ¿qué factores afectan la productividad? Las opiniones varían, pero se considera que en esencia son cuatro: a) la inversión en capital; es decir, el dinero que se asigna en maquinaria, equipo y recursos humanos; b) la innovación tecnológica al introducir técnicas, maquinaria, equipo para hacer el trabajo más rápido y con mayor calidad; c) la capacidad (aptitudes) y la motivación (actitudes) del trabajador; es decir, los conocimientos y la disposición de las personas, y d) la calidad de vida en el trabajo que mide lo seguros y satisfechos que se sienten los trabajadores en sus puestos laborales.[80]

Figura 6. Exigencias organizativas

Posición competitiva	- Desarrollar capacidades y habilidades distintivas
Flexibilidad	- Descentralizar para atender mejor al cliente interno y externo
Reducción en las plantillas o *downsizing*	- Jubilaciones anticipadas, renuncias voluntarias, etc.
Estructuras organizacionales	- Estructuras planas/ Pirámide organizacional invertida
Equipos de trabajo auto gestionados	- Consiste en crear grupos para que se responsabilicen de un área
Pequeñas empresas	- Incremento de grupos y personas que se aventuran a crear su propio negocio
Cultura organizacional	- Creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización o institución que definen la imagen de esta última
Tecnología	- Papel preponderante de las tecnologías, los flujos de información que circulan en redes informáticas afectan el comercio, la educación, la ciencia y el trabajo
Sindicatos	- Los trabajadores deberán aprender a negociar su participación en el desarrollo organizacional, mostrarse flexibles y aumentar su productividad
Responsabilidad ética y social	- Compromiso con el medio ambiente, con la sociedad, los trabajadores, usuarios o clientes, la comunidad y otras organizaciones con las que se trabaje
Productividad	- Grado de eficiencia con que una organización produce bienes y servicios

Fuente: Elaboración propia

79 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, p. 30.

80 Anzola Rojas, Sérvulo. *Op. cit.*, pp. 204 y 205.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La calidad humana está muy ligada a la productividad, que pasa a ser un eje imprescindible en la competencia y el desarrollo organizacional y a la cual dedicaremos un apartado en este trabajo.

Hemos repasado cuáles son los enfoques actuales en los que se mueven los recursos humanos, pero ¿cuáles son las tendencias?, ¿hacia dónde se dirige la dirección del capital humano? Chiavenato llega a la conclusión de que:

> [...] la dirección de los recursos humanos está desplazándose con rapidez del antiguo contexto industrial clásico y neoclásico que provocó el surgimiento del movimiento de las relaciones industriales y que le sirvió de origen, para situarse en un nuevo contexto que será su futuro nicho de operaciones: la era de la información y del conocimiento. Dejando de ser el área orientada hacia el pasado, hacia la tradición, y algunas veces hacia el presente, para constituirse en un área dirigida hacia los fines institucionales, hacia el futuro de la institución.[81]

Las nuevas exigencias, añade, serán las siguientes:

- Nueva visión del hombre, del trabajo y de la institución.
- Nítida y rápida tendencia hacia el downsizing (reducción de personal).
- Organizaciones orientadas hacia procesos y no hacia funciones especializadas y aisladas (enfoque sistémico).
- Necesidad de atender al cliente o usuario interno y externo.
- Sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios ambientales.
- Outsourcing (contratación externa).
- Visión orientada hacia el futuro y el destino de la institución y las personas.
- Necesidad de crear valor en las personas, la institución y en el cliente o usuario.
- Creación de las condiciones adecuadas para una dirección participativa basada en equipos de trabajo.

81 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, pp. 44 y 45.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proactividad.
- Compromiso con la calidad y la excelencia de los servicios.
- Búsqueda de la innovación y la creatividad.
- Énfasis en los objetivos y resultados.
- Benchmarking[82] y comparación como estrategia de mejoramiento.
- Visión estratégica.
- Evaluación continua.
- Búsqueda de la eficacia y eficiencia organizacional.[83]
- Énfasis en la formación continua y la salud laboral.
- Uso de mecanismos de motivación y realización personal.

Figura 7. Exigencias organizativas según Chiavenato

Fuente: Elaboración propia

82 Es una técnica gerencial basada en la comparación, que puede definirse como el proceso sistemático de buscar, e introducir las mejores prácticas (best practices) de gestión en una institución. Fue utilizada tradicionalmente para comparar los resultados o el desempeño de una empresa contra los líderes en ese campo y promover mejoras sin tener que pasar por los desgastantes ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder. Cfr. Tripier, Benjamín. "Benchmarking". Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/48/bmk.htm.

83 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, pp. 44 y 45.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Hoy se habla también de modelos como la dirección del capital humano, fuente de innovación y conocimiento; la gestión del compromiso, que se manifiesta creando valores sobresalientes para el cliente o usuario y la organización; la gestión de la confianza, que se basa en nuevos paradigmas de transparencia, integridad, congruencia (entre lo que se dice y lo que se hace) y respeto; la gestión del cambio y del talento como aspectos importantes de progreso continuo y desarrollo de habilidades y competencias individuales, y la gestión del conocimiento, en ese afán de aprovechar el capital intelectual de las instituciones y las personas. De igual forma, diversos autores coinciden en que continuarán modelos como la reingeniería de procesos, la gestión por competencias y de la calidad, así como las técnicas tradicionales de recursos humanos.

Son varios los conceptos derivados de la dirección institucional y empresarial. Primero, la dirección de recursos humanos refiere únicamente al cumplimiento adecuado en la administración y organización de las personas que integran y desempeñan una función determinada dentro de una institución para su correcto funcionamiento.[84] Por otra parte, la dirección del talento humano en la era de la información concierne a las habilidades y cualidades de las personas, quienes serían consideradas la base principal de la institución: "seres dotados de inteligencia, conocimiento, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.". Asimismo, la dirección del capital humano, como otra noción importante, alude a los talentos y competencias de todas las personas que integran una institución.[85] No obstante lo anterior, el presente trabajo está enfocado específicamente en la noción de dirección y desarrollo de personas.

En la década de los años setenta, se presenta la necesidad y preocupación por integrar los objetivos colectivos propios de las empresas junto a los individuales, lo que conlleva a la participación y el empeño de los miembros, para quienes el principal

84 Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 8ª ed., Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2007, p. 1.

85 Ibídem, p. 37.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

objetivo es trabajar en un adecuado clima laboral y social, aunque manteniendo una posición subordinada.

En la década de los ochenta, se modifica la denominación de "departamento de personal", que se convierte en un departamento de recursos humanos. Esta etapa marca con claridad la importancia del reconocimiento de las personas y su dirección con vista a la mejora de resultados. Es así que mantenían un papel por completo estratégico, cuyo principal objetivo era la eficacia, con el seguimiento de su contenido básico en la formación y comunicación.

Finalmente, a partir de los años noventa, se modificó el término "recursos humanos" a "dirección y desarrollo de personas", en el cual se concentra el contenido de esta obra, y se asume un papel de compromiso con las personas y la institución. Esto propicia la responsabilidad enfocada en las competencias, el capital intelectual y, primordialmente, en el desarrollo de las personas; es decir, su contenido básico será en todo momento el desarrollo humano en relación a la visión de que la clave del éxito son las personas.

El mundo ha cambiado con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, la competitividad y la necesidad de reducir costos. Todas las instituciones, incluyendo las bibliotecas, también están en esta ola de cambios. Algunas de éstas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de actuar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas. No obstante, la apuesta por el futuro será por las personas, por la innovación, por el compromiso, y el profesionalismo. La institución que sienta y comparta estos conceptos, gestione y participe de las emociones de sus clientes o usuarios internos y externos, conquistará día a día el tiempo por venir.[86]

86 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.* p. 550.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2. La planeación estratégica y la dirección de recursos humanos en bibliotecas

2.1 INTRODUCCIÓN

Las técnicas de dirección de recursos humanos, como parte de la administración de bibliotecas, empezaron a desarrollarse hacia mediados de la década de 1950, principalmente en Estados Unidos. Edward Evans,[87] uno de los precursores en la materia, sostiene que la administración de bibliotecas se consideró cuando la biblioteca tomó una figura de recurso comunitario, y que los problemas de ésta son los mismos que los de una organización de servicios no lucrativa.[88] Así, durante las últimas décadas se han adoptado técnicas y modelos de dirección de recursos humanos en estas instituciones, una práctica que ha llevado lo que originalmente se creó para otras organizaciones hacia el campo de la Bibliotecología.

En las sociedades del siglo XXI, al considerar los recursos humanos como los tecnológicos, fuente de innovación y consumación

87 G. Edward Evans, es un destacado profesor e investigador estadounidense, becario *Fulbright* y consultor internacional; vicepresidente de gestión de recursos bibliotecarios y de información y profesor asociado en la universidad de Loyola Marymount de Los Ángeles, California.

88 Evans G., Edward. *Op. cit.*, 1988. p. 13.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de los constantes cambios, las técnicas utilizadas para su administración sufren modificaciones fundamentadas, en gran medida, en los agentes externos e internos que tratamos en el capítulo anterior, por lo que surgen esquemas, modelos y conceptos que originan nuevos paradigmas para alcanzar un equilibrio laboral tantas veces predicado y otras muchas olvidado.

Muchos bibliotecólogos se convierten en administradores o directores de personal en el momento en que inician su carrera, y muchas veces laboran en medios en los que difícilmente podrían cumplir sus objetivos y metas a menos que manejen con eficiencia el capital humano que tienen bajo su responsabilidad. Esto sin lugar a dudas requiere un enfoque moderno en las actividades que conlleva la dirección de recursos humanos, en donde el foco no esté en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos bajo una formación constante en un ambiente multidisciplinario con una visión orientada hacia el futuro, comprometidos con la calidad y la excelencia de los servicios.

Por estos motivos, a continuación se presenta lo que se considera podría facilitar y mejorar el ambiente y los procesos laborales en los que a diario se mueven las instituciones de México y otro países.

2.2 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 LA TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Son cuatro las funciones comunes que los estudiosos en la materia han logrado sintetizar como resultado de la evolución del pensamiento administrativo y para el correcto control de una institución: la planeación, la organización, la dirección y el control. Estos cuatro puntos configuran un modelo por excelencia para administrar cualquier empresa, negocio, institución gubernamental, etcétera, tanto en sus recursos materiales como humanos, tangibles e intangibles.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La teoría del proceso administrativo permite trabajar de lo general a lo específico, es algo práctico, dirigido y probado[89] que expresa un método. Esta teoría incluye los siguientes elementos o funciones:

A) Planeación: es la función administrativa más importante y responde a las interrogantes de ¿qué hacer? ¿cómo hacerlo? (actividades para la operación) ¿dónde hacerlo? (lugar) ¿quién lo hace? ¿cuándo lo hace? (tiempos) ¿por qué lo hace? (resultados).

La planeación es una actividad intelectual que contempla todas las situaciones actuales de una institución y previene el futuro relacionado con sus diversas áreas, como es el caso de la producción, los mercados, las finanzas y el personal. Consiste, según Barranco, del Instituto de Empresa de España, "en definir unos objetivos concretos y diseñar los sistemas para conseguirlos, así como cuantificar los medios necesarios, estableciendo unos plazos de tiempo determinados".[90]

Así por ejemplo, para iniciar un plan tendremos que hacer un análisis previo de la situación que podría responder a las preguntas de las siguientes actividades:

- Planeación de producción, ¿qué es lo que se va a producir?, ¿cuánto se va a producir?
- Planeación de mercados, ¿cómo se van a hacer llegar los productos a los clientes o usuarios?, ¿a qué precios?, ¿qué se va a hacer para promocionarlos?
- Planeación de finanzas (registro de ingresos y egresos), ¿cuándo se necesita el dinero?, ¿en qué se utilizará ese dinero?
- Planeación de recursos humanos, ¿cuántos empleados o trabajadores se necesitan?, ¿qué incentivos o retribuciones tendrán?

---

89 Terry, G. R. *Principles of Management*. 6a ed. EEUU: Homewood, 1972. pp. 89-91.

90 Barranco, Francisco Javier. *Planificación estratégica de recursos humanos: Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide, 1993. p. 210.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En nuestros días, para planear es necesario considerar los siguientes factores que afectan de manera interna o externa a la institución:

- Económicos (participación en el mercado, localización de materia prima y mano de obra, recursos financieros, inflación, etcétera).
- Sociales (tasas de población, aspectos geográficos, imagen de la institución, preferencias, etcétera).
- Políticos (leyes y regulaciones gubernamentales).
- Tecnológicos (transportes, equipos y maquinaria).

Algunos autores coinciden en que existe la planeación física (equipo, edificio y mobiliario), operativa o funcional (recursos humanos, mercadotecnia y finanzas), geográfica (ubicación), general (actividades), correctiva (corrección y ajuste) a corto, mediano y largo plazo.[91]

Ningún ejecutivo, director o encargado, abunda Javier Barranco, de cualquiera de las áreas operativas de una institución ignora que entre sus funciones básicas está la planeación, y que sus funciones posteriores serán consecuencia de la planeación antes efectuada.[92]

B) Organización: es la coordinación de todas las actividades o trabajos que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Lo que se busca es que todas las partes de la institución unan esfuerzos para alcanzar dichos objetivos.

La función de la organización, como indica el profesor Sérvulo Anzola, sigue un proceso de varios pasos: [93]

I. Detalle del trabajo: en esta fase, se redacta cada una de las actividades dependiendo el giro de la institución. Además, se deben determinar las características que han de reunir

91 Anzola Rojas, Sérvulo. *Op. cit.*, 1993. p. 37.
92 Barranco, Francisco Javier. *Op. cit.*, 1993. p. 210.
93 Anzola Rojas, Sérvulo. *Op. cit.*, 1993. pp. 52-70.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

las personas que van a llevar a cabo las actividades, e identificar las habilidades físicas (rapidez y fuerza) y mentales (criterio, conocimientos, estudios y experiencia) necesarias, así como las condiciones del lugar de trabajo (ruido, iluminación, humedad, ventilación y temperatura).

II. División del trabajo: una vez determinadas las actividades, se reparten y ordenan a las personas en sus puestos de trabajo, agrupándolas de diferentes maneras según sea lo mejor para la institución. La división del trabajo depende de la cantidad de tareas y del número y calidad de los trabajadores.
III. Organigrama: muestra las funciones, los departamentos o los puestos y cómo se relacionan lógicamente entre sí. Un organigrama representa los siguientes aspectos principales:
    a) La división del trabajo.
    b) El tipo de trabajo que se está realizando.
    c) Los niveles de administración o vinculación.
IV. Coordinación del trabajo: ocurre cuando los trabajadores conocen lo que aporta su labor y enlazan las actividades para que cada uno sepa todo lo que hacen los demás. De igual forma, ocurre cuando saben la importancia de su trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien.[94]

C) Dirección: un valioso activo de las instituciones está conformado por los hombres y mujeres que las dirigen. Por ello, las instituciones exitosas, privadas o públicas, tienen en gran medida su atributo principal en una dirección eficaz y eficiente. La dirección es la capacidad para guiar a los trabajadores para lograr los

94 La función de coordinación, llevándola al campo especializado de los recursos humanos, tiene que ver con el reclutamiento y la selección de personal, el análisis y descripción de puestos de trabajo, la valoración de puestos de trabajo, los planes de evaluación del rendimiento que a su vez establecen las compensaciones y los planes salariales, la formación, higiene y seguridad, y la armonía de todos los elementos básicos de la dirección de personal.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

objetivos estratégicos y sus elementos principales son la comunicación, el liderazgo y la motivación.[95]

Siguiendo las aportaciones de investigadores y precursores del pensamiento administrativo, se puede decir que un buen dirigente tiene que interesarse tanto por el trabajo como por las relaciones humanas.[96]

D) Control: consiste en la medición y supervisión del rendimiento de los componentes de una institución con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados. Toda actividad necesita de un control para identificar y corregir los errores y lograr un mayor índice de productividad y calidad.

El control puede realizarse de diferentes maneras: por ejemplo, el director de una biblioteca puede observar cómo sus colaboradores realizan su trabajo con la ayuda de personal especializado. Otra acción que ejemplifica el control es cuando se realizan auditorías periódicas para revisar determinadas colecciones y verificar lo que se ha logrado adquirir con el presupuesto destinado para tal fin. Anzola identifica dos tipos de control:

1. El control de cantidad, que es un proceso en el cual se determinan las cantidades a administrar en cualquier área de la institución. Es decir, que puedan ser cuantificables en términos unitarios, así como la evaluación eficiente de dichas cantidades para detectar las variaciones de volumen entre lo real y lo planeado. Por lo general, este tipo de control se aplica en las áreas de venta de unidades, en la cuantificación de las utilidades, inventarios, requisiciones de materiales, horas de mano de obra, auditorías administrativas, etcétera.

---

95 Anzola Rojas, Sérvulo. *Op. cit.*, 1993. p. 52-70.

96 Edward Evans, en su libro considerado un clásico para la administración de bibliotecas, *Management Techniques from Librarians*, asegura que los bibliotecarios que lograrán más éxitos serán aquellos que logren combinar un buen conocimiento sobre gestión con un verdadero interés por la gente y sus necesidades.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2. El control de calidad, es un proceso que se realiza en forma continua con el propósito de saber si el producto o servicio cumple con las normas establecidas. Para tomar una decisión sobre si determinado producto o servicio es bueno o malo, puede aplicarse algún método científico (muestras, análisis, encuestas, etcétera) o tomar como base un método empírico (norma ISO 9000). Los elementos para un óptimo control de calidad son los flujos de información, los instrumentos de medición y los programas de mantenimiento preventivo.[97] Cabe mencionar que las herramientas prácticas más comunes para llevar a cabo esta función son los presupuestos, las gráficas, los registros, las normas y los procesos.

En lo referente a los recursos humanos, el control se lleva a cabo en todas las funciones y procesos; por ejemplo, en la formación se habrán de medir los resultados obtenidos al evaluar la rentabilidad de los activos intangibles como el conocimiento.

2.2.2 La planeación estratégica como nuevo paradigma de dirección en bibliotecas y otras instituciones

Como podemos percibir, la escuela del proceso administrativo es la base de todo sistema o modelo de dirección. De ésta se derivan las técnicas y conceptos utilizados en las instituciones actuales, de tal forma, que un concepto cada vez más usado y difundido que está superponiendo y desplazando al de la planeación a secas[98] es el de la planeación estratégica.

Recordemos que planear es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable,

97 Anzola, *Op. cit.*, 1993. pp. 91-105.

98 Fuentes Romero, Juan José, "La planificación estratégica aplicada a las bibliotecas nacionales: la encuesta de Nueva Zelanda", En: *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, Núm. 68, Año 17, (septiembre 2002). Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=285651.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

aunque no se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

En este contexto, la planeación estratégica es un proceso de dirección que permite visualizar de manera integrada el futuro de las decisiones que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, sus políticas, objetivos, metas y programas. Es un proceso participativo que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar con consecuencias.

Así, la convicción en torno a que un futuro deseado es posible, permitirá la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Además, esto compromete a la mayoría de los miembros de una institución determinada y a los actores que dependerán en gran medida, del nivel de participación con que se implemente. De esta manera la planeación estratégica:

1. Exige contemplar el entorno de nuestra institución para prevenir riesgos y aprovechar oportunidades.
2. Presupone observar el interior de la institución para contemplar áreas fuertes y débiles.
3. Incluye la visión a largo plazo concretada en programas.
4. Pretende alcanzar una situación ventajosa ante el entorno. [99]
5. Es una actividad participativa, continua y permanente medida por resultados.

Históricamente, el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. En este caso, se le relaciona con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una institución se orienta hacia la obtención de determinados objetivos que forman parte de

99 Vanegas Guido, Salvador. *Planificación estratégica*. Bolivia: Quality-consultants, [s.a.] Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

una planeación. Por consiguiente, la estrategia y la planeación están inexorablemente vinculadas.[100]

El concepto de estrategia contempla algunos componentes vinculados a la planeación pues, tal y como nos lo indican Johnson y Scholes, "la estrategia es la dirección y línea de acción de una institución, en los términos en que ejecuta su ventaja competitiva a través del aprovechamiento de recursos en un ambiente de cambios continuos para satisfacer sus expectativas".[101]

Así, el concepto de planeación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan tanto de las condiciones externas a una institución, como de su realidad. Aunque la planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinadas para acercarse a éste y examinar los resultados y las consecuencias e impacto de las decisiones, sin perder como referencia el logro de metas predefinidas.

De este modo, podemos comenzar a entender la planeación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto al proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la institución en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Dado que es un instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implantar los cambios que sean necesarios.[102] La planeación estratégica se sustenta en dos pilares:

- La situación actual, que se puede definir mediante el diagnóstico, que consiste en un análisis sistemático del ambiente interno y del entorno o ambiente externo para visualizar

---

100 Roberts, Sue, Rowley, Jennifer. *Managing Information Services*. London: Facet Publishing, 2004. p. 211.

101 Johnson, G. and Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed. Harlow, FT: Prentice Hall, 2002. p. 216.

102 Vanegas Guido, Salvador. *Op. cit.*

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

las potencialidades (fortalezas y oportunidades) y limitaciones (debilidades y amenazas) que enfrenta una institución.

- La situación deseada y los medios o herramientas para alcanzarla. La situación deseada se expresa en la misión y en la visión, en tanto que los medios son el conjunto de directrices a seguir: políticas, objetivos, estrategias y programas estratégicos.

Asimismo, se debe agregar un control o evaluación de la planeación para poder detectar en tiempo las desviaciones que se produzcan como consecuencia de los cambios en el entorno, en las previsiones o en la propia dinámica de la institución, así como los sistemas correctores que permitan, sin grandes alteraciones en los procesos derivados, que los objetivos o metas se alcancen en el tiempo establecido.[103]

El cuadro 1 ilustra el vocabulario utilizado para la planeación estratégica como una formulación inicial de la estrategia organizacional.

Cuadro 1. Vocabulario utilizado en la planeación estratégica

Término	Definición	Ejemplo aplicado a una biblioteca universitaria
Misión	Expresa la razón de ser de la institución, es la finalidad o el motivo que condujo a su creación y debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?	Ofrecer excelentes servicios de información en apoyo a la investigación, la docencia y el aprendizaje continuo de nuestra comunidad.
Visión	Imagen que la institución tiene de sí misma y de su futuro. Responde cómo puede ser nuestra organización dentro de cierto plazo. La visión no debe mantener el *statu quo*, sino reflejar la inconformidad frente a los actuales resultados.	El próximo año, la biblioteca será reconocida como un espacio innovador en servicios de información.

103 Barranco, Francisco Javier. *Op. cit.*, 1993. p. 212.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Objetivos	Son los resultados y funciones deseados que se pretenden alcanzar, los cuales conducen a la estrategia organizacional. Responden a la pregunta ¿qué queremos? Los objetivos deben establecerse en forma *SMART*: *Specific*=Específicos. *Measurable*=Medibles o cuantificables. *Achievable*=Ejecutables. *Relevant*=Relevantes. *Timebound*=Estableciendo un tiempo límite.	Integrar las tecnologías educativas utilizadas en la institución orientando a los usuarios sobre el uso y mejor aprovechamiento de los recursos de información que circulan en las redes informáticas para el 07.12.2017.
Metas	Son más precisas que los objetivos, así como más medibles y evaluables. Los logros se expresan en un tiempo determinado. Responden a la pregunta ¿hasta dónde llegaremos?	Implantar un portal que integre servicios digitales para usuarios remotos para el 07.12.2017.
Valores	Declaración de creencias o principios que sostiene la filosofía organizacional o profesional.	Diversidad Innovación. Excelencia Servicio Preservación de la ciencia y la cultura
Políticas	Son las guías que marcan los límites generales dentro de los cuales se realizarán las acciones. Son postulados normativos sobre la importancia relativa de algunos aspectos o programas de la organización.	La formación y actualización continua será la política de mayor relevancia y el eje de cualquier programa de acción.
Estrategias	Parten de los objetivos, la misión y la visión. Se perciben como realizables y están orientadas por el análisis del entorno (interno y externo) para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse.	Para mejorar el aprovechamiento de las tecnologías educativas, se fortalecerá el desarrollo de las habilidades informativas; se mejorarán los apoyos y procedimientos para el manejo de recursos electrónicos, etcétera.

Fuente: Elaboración propia.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2.2.3 MEDIOS Y HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Existen muchas herramientas para llevar a cabo la planeación estratégica que pueden usarse de forma general para toda la institución o específicamente en sus departamentos y áreas. Éstas pueden ser utilizadas, por ejemplo, para analizar el estado del proceso de planeación, evaluar o proveer de soporte a un grupo de discusión en la generación de ideas. Algunas de las herramientas son las siguientes:

I. Análisis *PESTEL*: es una herramienta para el análisis de los factores que existen en el ambiente externo e interno de la institución, y que afectan su dirección. Este modelo sugiere que hay seis factores que influyen en la institución y sus partes:
   a) Factores políticos: por ejemplo, los proyectos culturales de una nación para promover la lectura; las decisiones para incrementar los recursos en educación y ciencia, así como la estabilidad política o la política fiscal.
   b) Factores económicos: cambios en la oferta o la demanda de productos; costos de las suscripciones a revistas y compra de libros; la inflación; el valor de la moneda; el empleo, etcétera.[104]
   c) Factores sociales: cambios en las estructuras familiares; la diversidad cultural manifestada a través de las preferencias por la música, el arte o la literatura; los valores predominantes, etcétera.
   d) Factores tecnológicos: las telecomunicaciones y los estándares y protocolos que las rigen; los nuevos productos de *software* con modernos sistemas de búsqueda; las innovaciones en materia de telecomunicaciones, incluyendo la televisión digital y las tecnologías móviles, etcétera.

104 Roberts, Sue y Rowley, Jennifer. *Op. cit.*, 2004. pp. 223-226.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

e) Factores ambientales: la disponibilidad y el agotamiento de los recursos naturales; los programas nacionales o internacionales sobre desarrollo sostenible, etcétera.
f) Factores legales: la legislación sobre salud y seguridad del Estado; la legislación acerca de información pública y bibliotecas; aquellas leyes relativas al empleo, así como al *copyright* y otras establecidas para la protección y seguridad de datos.

El análisis de estos factores externos, junto con los internos, va a marcar la pauta para elaborar un plan estratégico acorde a nuestra realidad.

II. Análisis *SWOT*: también denominado DAFO en su versión española, es una herramienta que nos ayuda en el momento de iniciar un diagnóstico previo a la planeación estratégica. Describe los problemas y oportunidades de una institución, es usado en situaciones de auditoría y sirve para resumir nuestra posición en términos de fortalezas (*strengths*), debilidades (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) y amenazas (*threats*).

III. Sistema *7-S*: fue desarrollado por la firma consultora McKinsey. Identifica siete factores que determinan la efectividad de una institución y su capacidad de cambio. Los factores identificados son: estrategia (*strategy*), estructura (*structure*), sistemas (*systems*), personal (*staff*), costumbres (*style*), valores en común (*shared values*) y habilidades (*skills*). Estos pueden listarse para estructurar una situación de análisis y establecer posteriormente el vínculo entre la planeación estratégica y su implantación.[105]

105 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2.2.4 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cualquier institución necesita determinar anticipadamente el número y las características de las personas que van a requerir para sus tareas o funciones. La planeación estratégica de los recursos humanos consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras en lo que se refiere a personal, tomando en cuenta que se van a iniciar operaciones o se va a planear un crecimiento. Para ello, se debe revisar cuánto personal es necesario para comenzar una actividad, o bien, determinar cuánta gente se tiene y cuánta se va a necesitar para sostener un posible crecimiento y aprovechar todas las oportunidades que se presenten. Se debe establecer entonces, el número y la calificación de personas necesarias para desempeñar deberes específicos en un momento dado.

De forma racional y sistemática, la planeación estratégica busca prevenir el futuro en términos cuantitativos y cualitativos, de forma que podamos establecer la plantilla ideal. Así, el enfoque cuantitativo se basa en la previsión del número de personas que van a ser precisas para cubrir los puestos de trabajo, volcándose hacia una concepción numérica de plantilla; mientras que el enfoque cualitativo, manifiesta la previsión de las capacidades y calificaciones para desarrollar eficazmente actividades y tareas, por lo que evoluciona hacia un inventario de conocimientos y habilidades.[106] De aquí parte la importancia y el vínculo que van a tener los recursos humanos con la gestión por competencias que abordaremos más adelante. El concepto de planeación estratégica aplicado al personal, dice Barranco:

> Recoge, además de la planeación de plantillas, la planeación de necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración y descripción de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la institución actual y futura. Consecuencia de esto, abunda, será la

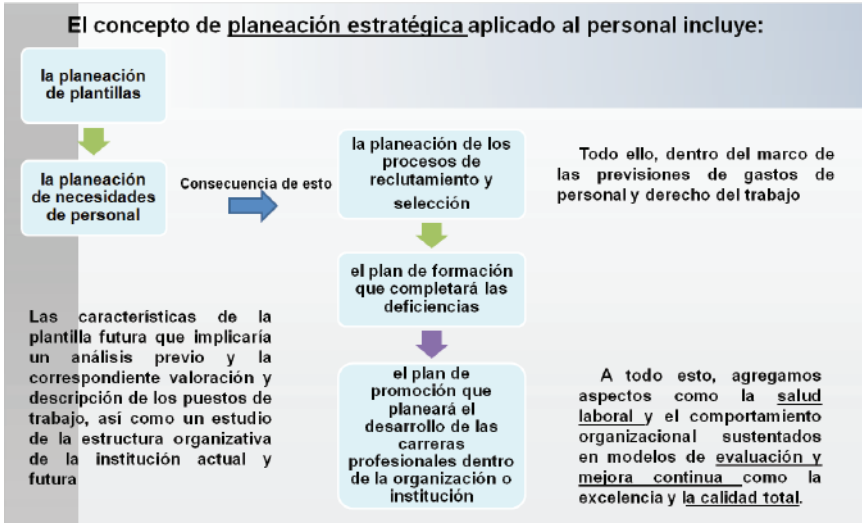
106 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 164.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

planeación de los procesos de reclutamiento y selección de la estrategia adecuada para cubrir las necesidades del personal; el plan de formación que completará las deficiencias, integrará a los trabajadores de nuevo ingreso en la institución y preparará a los mandos del futuro; el plan de promoción que planeará el desarrollo de las carreras profesionales dentro de la institución y todo ello, dentro del marco de las previsiones de gastos de personal y derecho del trabajo.[107]

Figura 8. Concepto de planeación estratégica aplicado al personal



Fuente: Barranco, Francisco Javier, *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación* 1993. pp. 216 y 217

A esto, agregamos aspectos como la salud laboral y el comportamiento organizacional sustentados en modelos de evaluación y mejora continua como la excelencia y la calidad total.

En general, la planeación estratégica de los recursos humanos pretende optimizar al factor humano en la institución, asegurar en

107 Barranco, Francisco Javier, *Op. cit.*, 1993, pp. 216 y 217.

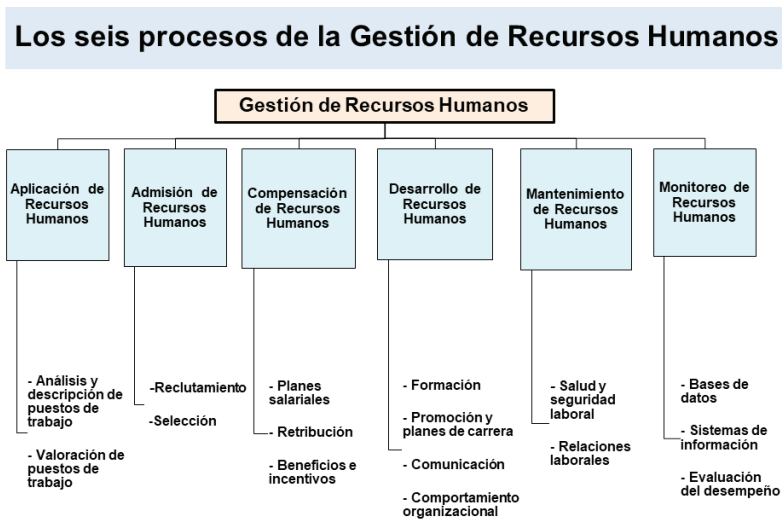
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

tiempo la plantilla necesaria (número de puestos de trabajo, horas de trabajo, nivel y contenido de los puestos, requerimiento de los puestos, estructura, organización, etcétera) cualitativa y cuantitativamente, seleccionar, formar y mantener al personal de acuerdo con las necesidades futuras, así como mejorar el clima laboral; motivar al personal y, en general, contribuir a maximizar los beneficios de nuestra institución. [108]

La figura 9 ilustra las funciones y procesos sobre los cuales se realizará la planeación estratégica de los recursos humanos:

Figura 9. Los seis procesos de la gestión de los recursos humanos



Fuente: Diagrama de Idalberto Chiavenato, tomado y adaptado de la obra Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá: McGraw Hill, 2002. p. 13.

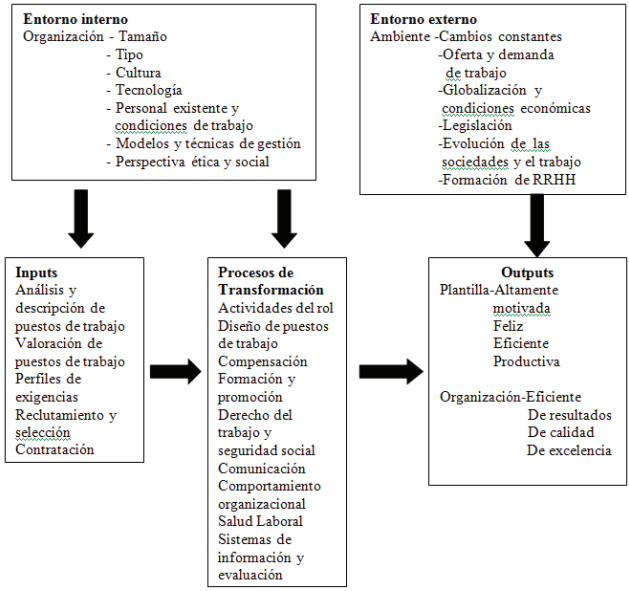
108 Idem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En el caso de las bibliotecas, el uso reciente de técnicas de dirección de personal y el control presupuestario cada vez más estricto, ha llevado a los profesionales de la Bibliotecología a planear la administración eficaz de su personal. Bryson nos deja claro en la figura 10 cómo el enfoque de procesos, conocido tan ampliamente en nuestro campo, también puede aplicarse a la planeación estratégica de los recursos humanos:

Figura 10. Sistema para la planeación de los recursos humanos.
Exigencias organizativas y del entorno



Fuente: Diagrama tomado y adaptado de Bryson, Jo. *Effective Library and Information Centre Management*. England: Gower, 1990. p. 72.

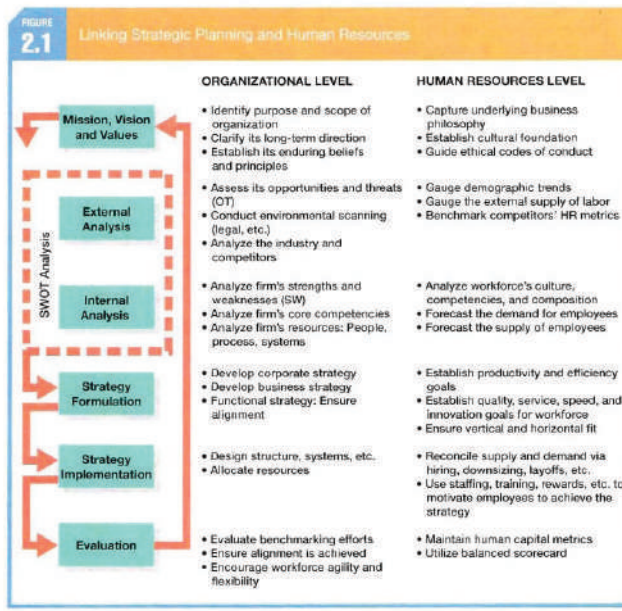
Las fases en la planeación estratégica de los recursos humanos son el análisis, la previsión, la programación, la realización y el control. Con estas fases, se determina si se requieren nuevas admisiones, ajustes, cambios de modelos de gestión o, en su caso,

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

reducciones de personal. Así, desde el punto de vista del flujo interno de los recursos humanos, la planeación estratégica debe tener en cuenta la composición variable de la fuerza laboral de la institución, así como su desplazamiento dentro de la misma.

Figura 11. Fases y áreas en la planeación estratégica de los recursos humanos

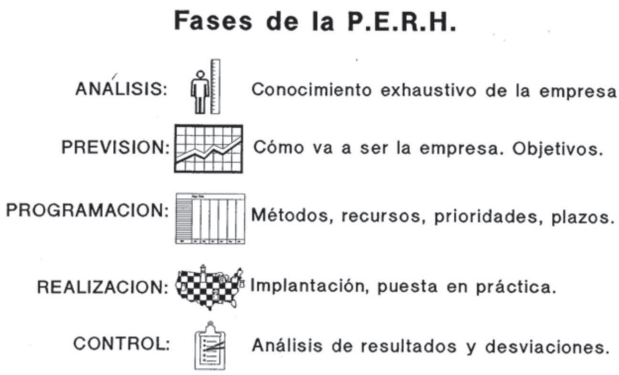


Fuente: Mathis, R. and Jackson, J. 2012. *Human Resource Management*. 6. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Chapter-2_Strategy-and-Human-Resources-Planning.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 12. Fases en la planeación estratégica de los recursos humanos



Fuente: Martín García, Jesús. "Planificación estratégica", En *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, 2005. p. 26. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento.

De acuerdo con Chiavenato, existen diferentes modelos de planeación estratégica; para el caso de la dirección de personal nos interesan tres de estos:

1. Modelo basado en el flujo de personal: establece el flujo de las personas desde que ingresan a la institución, hasta que se retiran. La verificación histórica de este movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permite la predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la institución. Es un modelo vegetativo y sin planes de expansión, en los cuales se da continuidad a lo cotidiano.
2. Modelo de planeación integrada: es un modelo que tiene en cuenta cuatro factores o variables, como son el volumen de producción planeado por la institución; los cambios tecnológicos en la institución que modifican la productividad del personal; las condiciones de oferta y demanda en el mercado y el comportamiento de los usuarios; y la planeación

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de carreras dentro de la institución. Toma en consideración tanto las condiciones organizacionales, como el análisis de la fuerza laboral.[109]

3. Método del diagnóstico: responde a las preguntas ¿dónde estamos ahora? (análisis); ¿a dónde queremos llegar? (previsión); ¿cómo llegar allá? (programación y realización de las estrategias); ¿qué hicimos?, y ¿dónde estamos ahora? (control y análisis de los resultados).

Estos modelos son efectivos siempre y cuando consideremos factores que interrumpen su operación como el ausentismo, la rotación de puestos o el despido; que trae un atraso para el cumplimiento de los objetivos estratégicos e implica altos costos para la institución.

Las bibliotecas han de adoptar el modelo que más les convenga con base en la posición en la que se encuentren, teniendo presente que el enfoque estratégico exige un cambio de cultura organizacional y disponer de profesionales con una mentalidad estratégica y un conocimiento profundo de las técnicas de recursos humanos en las diferentes áreas.

2.2.5 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una herramienta estratégica capaz de cambiar tanto la cultura como los resultados a corto y largo plazo de cualquier tipo de institución, pública o privada, es el Cuadro de Mando Integral, conocido en inglés como *Balanced Scorecard* (*BSC*), desarrollado por Robert S. Kaplan, profesor de la *Harvard Business School*, y David P. Norton, presidente de la consultora *Balanced Scorecard Collaborative*. Al respecto, dicen Kaplan y Norton: "gracias al *BSC* toda la plantilla, desde la alta dirección hasta el último trabajador, enfocan sus esfuerzos hacia los mismos objetivos estratégicos,

109 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2002. pp. 70 y 71.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

alineando los comportamientos individuales, dos cuestiones de alto valor para el éxito de la gestión del cambio".[110]

En este sentido, existen varias razones para utilizar el Cuadro de Mando Integral en las bibliotecas y otras instituciones. La primera es una mala administración a causa de una planeación mal diseñada y coordinada. Por ello, dicha herramienta es útil para conocer la estrategia de nuestra institución y sus objetivos más relevantes de una forma amplia y justificada para que cuando existan problemas se comuniquen y, si lo deseamos, se reoriente la estrategia para generar valor.

La mayor parte de las instituciones que aplican el Cuadro de Mando Integral entienden que los verdaderos mecanismos para generar valor y guiar a todos los trabajadores hacia el logro de sus objetivos son precisamente los activos intangibles como el capital humano, las redes de trabajo y el conocimiento. Así, el Cuadro de Mando analiza la institución desde diversas perspectivas:

a) Financiera: indicadores como los activos, los presupuestos, los beneficios y la rentabilidad de las inversiones para las instituciones.
b) Cliente o usuario: identifica los segmentos y qué medidas de actuación futura habrá que poner en marcha (captación, quejas, rentabilidad, etcétera).
c) Proceso interno: se deriva de las expectativas del usuario. Abarca tres procesos: operativo (costos, calidad y tiempo), innovación y servicios postventa (los servicios y productos de valor añadido).[111]
d) Aprendizaje y crecimiento: sabemos que para lograr las perspectivas anteriores, será preciso invertir en la formación de

110 Kaplan, Robert S., Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión, 2000, 1997, p. 161.

111 De Pablos, Susana. "Cómo implicar a toda la plantilla a través del Cuadro de Mando Integral: tu puesto de control". En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. No. 77, febrero de 2004. Madrid: Hachette Filipacchi, 2004. pp. 56-60.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> los trabajadores, integrar tecnologías de la información, coordinar procedimientos y rutinas, delegar, motivar y asegurar la coherencia entre los objetivos individuales y los de la institución. Algunos indicadores pueden ser la productividad por trabajador, las horas de formación, etcétera.

Es necesario analizar las relaciones causa-efecto entre todos los indicadores a fin de crear un mapa estratégico que facilite el camino hacia el éxito. En este sentido, diversos autores como López Viñegla proponen que para dar inicio a una planeación de este tipo, se deben de llevar a cabo los siguientes pasos: 1. análisis de la situación y obtención de información; 2. análisis de la determinación de las funciones generales; 3. estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo; 4. señalización de las variables críticas en cada área funcional; 5. establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control, y 6. configuración del Cuadro de Mando Integral con base en las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, nuestra institución debe saber en qué situación se encuentra, valorarla y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que se maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la institución habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y se pueda concluir con cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. Este cometido se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

En una cuarta etapa, se habrán de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que guían la filosofía de la institución en cuestión, o por el tipo de área a la que nos estemos refiriendo. Lo importante es determinar cuáles son las esenciales en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En la penúltima de las etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etcétera, que nos informe de su estado cuando se estime necesario. De este modo, podremos atribuir un correcto control y evaluación en cada momento de cada una de estas variables críticas.[112]

En último lugar, debemos configurar el Cuadro de Mando Integral en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

2.2.5.1 ESTRUCTURA

La estructura de los Cuadros de Mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad no distan mucho entre sí en la mayoría de las instituciones que los emplean.

En la opinión de López Viñegla,[113] se considera que todos los Cuadros de Mando tienen una serie de elementos en común, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- El uso de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.
- Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones, el análisis de la información se da únicamente por meses y no se puede disponer de resúmenes de distinta duración.
- La comparación entre los objetivos marcados y la dirección alcanzada ha sido hasta la fecha la base del análisis de cada una de las responsabilidades en la institución.
- El uso de gráficos explicativos y anexos a los Cuadros de Mando.

112 López Viñegla, A. (2001): "El Cuadro de Mando", [en línea]. Disponible en: http://www.5campus.com/leccion/cmando [Consultada el 2 de marzo de 2005].
113 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

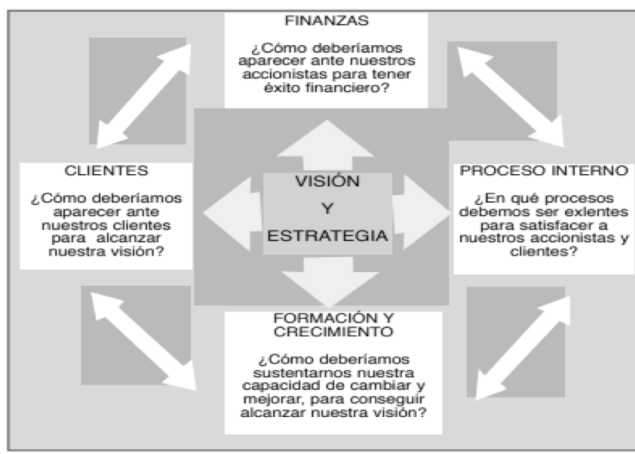
Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Existe cierta unanimidad en las instituciones en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la dirección llevada a cabo por los responsables para dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.
- Por regla general y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos para el análisis de datos; esto se complementa con otras técnicas.

El Cuadro de Mando Integral de cada departamento contiene variables determinadas que son controladas a través de indicadores clave. Mediante éstos, y realizando una comparación con los objetivos marcados por la misma institución, se puede obtener una serie de datos que, mediante su análisis y contraste, se convierten en un eslabón muy importante en el proceso de toma de decisiones.

En la mayoría de los casos, el Cuadro de Mando Integral mantiene una estructura como la que podemos contemplar en la figura 13:

Figura 13. El Cuadro de Mando Integral



Fuente: cuadro disponible en la siguiente página web:
https://image.slidesharecdn.com/cuadrodemandointegral-141208112505-conversion-gate02/95/cuadro-de-mando-integral-3-638.jpg?cb=1418037947

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Susana de Pablos destaca las principales ventajas del Cuadro de Mando Integral:

- Mejora la capacidad de análisis en la institución.
- Clarifica y actualiza la estrategia.
- Permite alinear objetivos y comportamientos personales y departamentales con las iniciativas estratégicas.
- Facilita la vinculación de los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales y las metas a largo plazo.
- La estrategia se comunica mejor y los trabajadores comprenden mejor los objetivos.
- Los trabajadores se involucran más, ya que pueden conocer su contribución al logro de los objetivos.
- Facilita la transformación a largo plazo en acciones a corto plazo.
- Fomenta la integración e interrelación de la información de distintas áreas.
- Los trabajadores pueden conocer mejor las funciones del resto de sus compañeros.
- Permite identificar iniciativas potenciales de mejora en todos los procesos internos.
- Impulsa el desarrollo profesional de todos los participantes.
- Se satisface mejor al cliente o usuario.
- Mejora los indicadores de evaluación y presupuesto.
- Se obtiene feedback o retroalimentación para aprender sobre la estrategia y en función de los resultados reformularla si es necesario.[114]
- Permite establecer informes normalizados, programados y organizados.

114 De Pablos, Susana. *Op. cit.*, p. 56.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2.3 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN BIBLIOTECAS

La expresión: "La fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y, en el futuro, triunfarán aquellas organizaciones que sepan gestionar y desarrollar el potencial de su gente", constantemente se menciona en foros y conferencias sobre gestión y dirección de recursos humanos. En efecto, en la actualidad existe una tendencia hacia una dirección fundamentada en adaptar las características o talentos de la gente en función de los puestos y tareas que habrán de cubrir.[115] Por esta razón, sigue vigente el modelo realizado en la década de los setentas en el seno de la Universidad de Harvard por David McClelland, modelo que se basa en el análisis de las conductas observables y evaluables: las competencias. McClelland, uno de los expertos en el comportamiento humano, publicó en 1973 el artículo "Testing for competente rather intelligence" ("Medir la competencia en vez de la inteligencia") en la revista *American Psychologyst*, donde aseguraba que las calificaciones escolares, los conocimientos académicos y el cociente intelectual (CI) no predicen el buen desempeño en el trabajo. Así, para determinar lo que realmente garantiza un desempeño excelente, sugirió analizar las competencias que ponen en juego los profesionales con talento demostrado en un puesto de trabajo o rol.

El valor de los hallazgos de McClelland y su equipo pronto se hizo patente en el mundo de las instituciones. En esa misma década, diferentes compañías solicitaron ayuda a McClelland para mejorar el ajuste de las personas a los puestos; sin embargo, la difusión, el desarrollo y la aplicación de la gestión por competencias se produjo a partir de los años ochenta.[116]

---

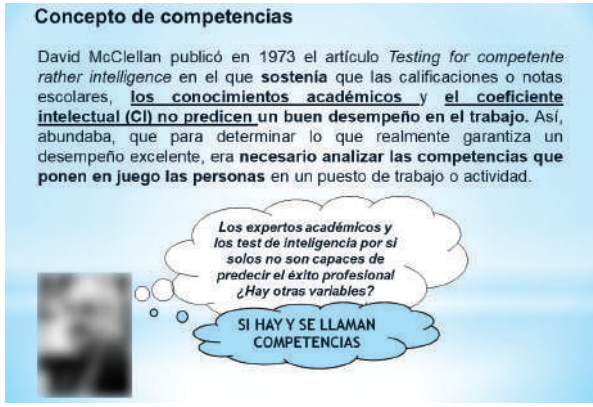
115 Manual del director de recursos humanos. En: *Gestión por competencias* [en línea]. Madrid: CINCO DIAS, 1998. Disponible en: https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf

116 Alcalá, Miguel Ángel, et al. *La entrevista de selección: manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: CIE: Dossat 2000, 2001. p. 148. Biblioteca de Management.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 14. Concepto de competencias



Fuente: Alcalá, Miguel Ángel. et al. *La entrevista de selección: manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: CIE: Dossat 2000, 2001. p. 148.

Pereda y Berrocal[117] afirman que el enfoque de gestión por competencias no es una moda pasajera y no sólo ha sido aplicado por las principales empresas y consultoras de todo el mundo, sino que gobiernos, organizaciones públicas y privadas han adoptado el concepto y modelo para referirse a políticas nacionales, planes estratégicos y certificaciones profesionales e institucionales. Así, para comprender mejor la dimensión de nuestro tema, el primer paso será conocer el concepto de competencia:

2.3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA

Para Eva Díaz Ramiro, las competencias son las características subyacentes de una persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, las

117 Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. *Op. cit.*, 1999. p. 72.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

actitudes o valores y una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta. Se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con el puesto de trabajo sea demostrable.[118]

Por su parte, los citados Pereda y Berrocal explican que las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, las aptitudes y los rasgos de personalidad que se definen y enumeran dentro del contexto laboral, en el cual deben ponerse en práctica. No obstante, comentan que aún no hay un acuerdo unánime sobre el significado del concepto de competencia.[119]

Por tanto, las competencias ¿son rasgos psicológicos?, ¿conocimientos, habilidades o experiencia? Realmente son todo eso. Por ello, una definición que se considera adecuada es la de Richard Boyatzis, uno de los grandes consultores de Hay Group, la afamada consultora fundada por David McClelland y su colega Edward Hay, pioneros en este campo: "Las competencias son las características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una correcta actuación de éxito en su puesto de trabajo".[120] Reflexionemos sobre dicho concepto:

- Características subyacentes: es decir, propias de la persona, que se verán ajustadas o no por el entorno en el que opera. Son subyacentes pero no necesariamente innatas. Se puede y deben desarrollar.
- Causalmente relacionadas: no es que ayuden, mejoren o faciliten, es que son la causa de hacerlo bien. La relación es directa entre causa y efecto.

---

118 Díaz Ramiro, Eva. "Gestión de recursos humanos por competencias". En: *Módulo II: técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. p. 4 (Textos del Master de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

119 Pereda Marín, Santiago; Berrocal, Berrocal, Francisca. *Op. cit.*, 1999. p. 72.

120 Boyatzis, R. E. *The Component Manager: A Model for Effective Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1982. p. 23.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Actuación de éxito: la palabra éxito, tantas veces utilizada, tiene aquí un único significado: hacer muy bien lo que cada organización espera de sus colaboradores. El éxito conecta usualmente con la productividad.

Hoy por hoy se puede hablar de dos tipos de competencias:

1. Las competencias distintivas: distinguen a una persona por una actuación superior (planeación, comunicación, dirección eficiente de recursos, trato, servicio de calidad, etcétera). Son las habilidades o cualidades adicionales.
2. Las competencias umbrales o esenciales: son las necesarias para lograr una actuación técnicamente adecuada (archivística, documentación, tecnologías, etcétera). Se refieren a los conocimientos específicos para realizar una tarea.

Con estos componentes, podemos decir que una persona al desempeñar una ocupación pone en juego conocimientos y cualidades que, sumados a la experiencia, le permiten desempeñar una ocupación con éxito.

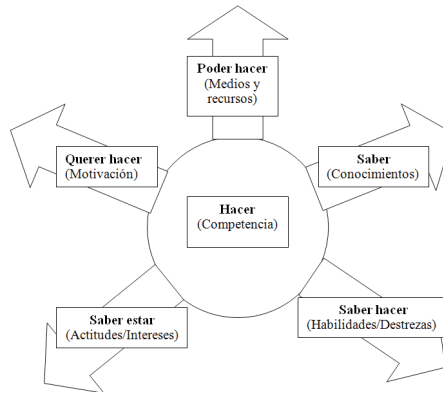
Aunque es importante señalar que las competencias por sí solas no garantizan que las personas hagan el trabajo, esto depende de factores adicionales como la motivación, las actitudes o los intereses para hacerlo.[121]

121 Ordoñez Ordoñez, Miguel. *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. Madrid: Asociación Española de Dirección de Personal; Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996. p. 204.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 15. Componentes de las competencias



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, las competencias se producen mediante el efecto conjunto de los cinco componentes que se describen en la figura 15.

Las competencias, según Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no sólo es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes del desempeño laboral.[122]

2.3.2 Dirección de recursos humanos por competencias

La gestión por competencias puede dar respuesta al objetivo de incrementar el potencial en las bibliotecas, ya que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de transformación de estas instituciones.

Tradicionalmente, en los procesos de selección se buscaban los conocimientos sin prestar atención a las actitudes y competencias.

122 Le Boterf, G., Barzucchetti, S. y Vincent. F. *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión, 2000.

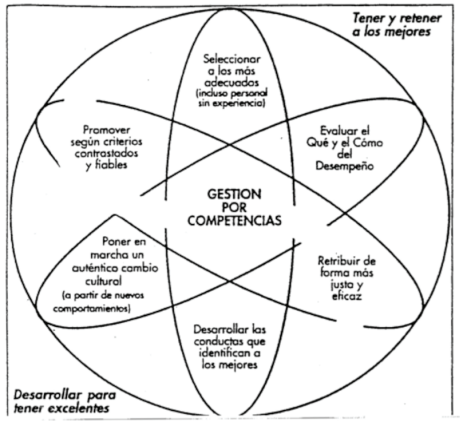
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Actualmente, las instituciones que han implantado un modelo por competencias centran sus procesos de reclutamiento, selección y contratación en las competencias distintivas y no tanto en los conocimientos, esto porque los conocimientos se pueden adquirir y, por tanto, ser objeto de una formación específica tras la contratación.[123]

Anteriormente, el enfoque de dirección de personal centraba su atención hacia el trabajo; sin embargo, las competencias al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, ahora se centran en las personas y en lo que cada una sabe hacer y le gusta. De esta manera, se pueden hacer predicciones más precisas sobre el rendimiento en un puesto de trabajo, diseñar planes de formación más eficaces, elaborar planes salariales más equitativos y motivadores, etcétera. En efecto, el modelo por competencias se aplica en todas las funciones y los procesos de administración de recursos humanos.

Figura 16. Gestión por competencias



Fuente: Llorente, Jorge. "Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?". En *Capital Humano*. Núm. 122, (mayo 1998) Madrid: Grupo Especial Directivos, 1998. pp. 12-14.

123 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.* p. 510.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Así por ejemplo, al diseñar un plan estratégico, necesitaremos conocer previamente las características que deberán tener las personas para responder a los cambios que se produzcan en sus trabajos.

Este cambio de gestión es lógico, pues las competencias son los recursos de los cuales dispone el trabajador para llevar a cabo eficazmente su labor, prever los cambios y adaptarse a los mismos; en suma, para producir resultados.[124]

En muchos países, el aludido enfoque de gestión es necesario en la medida en que las instituciones, al congregar a las personas que laboran en ellas, se han vuelto reproductoras de los modelos socioculturales y a la vez moldeadoras del comportamiento. Al respecto, Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez rescatan positivamente las competencias innatas de los trabajadores mexicanos al decir que encontramos en su mayoría una actitud servicial, inclinada hacia la colaboración y la lealtad.[125] Pero, ¿cuáles son las competencias que exigen los tiempos modernos en especial aquéllas que incumben al campo de las bibliotecas?

Según las fuentes disponibles y las firmas de consultoría como Hay Group, las competencias distintivas que demandarán las instituciones públicas o privadas son las siguientes:[126]

- Gestión personal:
  - Autocontrol/autoconfianza (tenacidad/seguridad en sí mismo)

---

124 Pereda Marín, Santiago; Berrocal, Berrocal, Francisca. *Op. cit.*, 1999. pp. 85 y 86.

125 Un ejemplo lo encontramos en la hostelería mexicana, como la cadena de restaurantes Vips, que con el propósito de establecer un restaurante-cafetería al estilo americano adaptado a nuestras características nacionales, empezó a funcionar desde 1964 en la Ciudad de México y, desde entonces, ha marcado lineamientos para otras cadenas en materia de calidad de servicios. Su éxito está en las competencias que desarrolla en sus trabajadores a través de la formación continua, así como en los valores que se les inculcan como la constancia, la dedicación y la disciplina. Cfr. Rodríguez Estrada, Mauro; Ramírez Buendía, Patria. *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, 1996. pp. 110-112.

126 Véase www.haygroup.com.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Flexibilidad (disponibilidad)
- Integridad (ética)
- Identificación con la organización
- Adaptabilidad
- Superación
- Lealtad y discreción
- Respeto

- Logro:
  - Orientación a resultados (planeación)
  - Iniciativa
  - Preocupación por el orden (organización personal y del trabajo)
  - Gestión del tiempo
  - Calidad
  - Espíritu emprendedor

- Influencia:
  - Orientación al cliente o usuario
  - Capacidad de comunicación y negociación
  - Conocimiento organizativo e institucional
  - Impacto e influencia
  - Capacidad para las relaciones públicas

- Gestión de equipos:
  - Desarrollo de personas
  - Dirección de personas
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
  - Supervisión continua

- Pensamiento:
  - Pensamiento analítico y crítico
  - Pensamiento conceptual y metódico

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Pensamiento creativo e innovador
- Interés por el aprendizaje continuo, para toda la vida[127]

Éstas son las competencias que, conforme los nuevos paradigmas de dirección y según las diversas fuentes aquí citadas,[128] demandarán las empresas e instituciones públicas y privadas.

En este contexto, el trabajo que se realiza en las bibliotecas e instituciones que generan conocimiento, requerirá elaborar un perfil de competencias específico a la hora de reclutar nuevas personas para proyectos definidos o bien, durante el manejo de las funciones de dirección de recursos humanos.

Jesús Lau[129] propone el siguiente esquema para lo que él denomina "administrador de servicios informativos virtuales", que sin lugar a dudas serán parte de las competencias umbrales y distintivas de los profesionales de la bibliotecología y de la información del siglo XXI:

Competencias profesionales:

a) Dirección
   a.1) Alinea la organización con las direcciones estratégicas de la institución matriz.

---

127 Inventario de competencias contrastado con la publicación *Universia-empleo*. Disponible en https://www.universiaempleo.com/ y con la *Gaceta Universitaria* de la empresa española Recoletos, Grupo de Comunicación. Disponible en: www.tugueb.com.

128 Una de estas fuentes es el libro de la organización Círculo de Progreso, *Yacimientos de Empleo y Habilidades*: Horizonte 2006. Editado en Madrid por Círculo de Progreso y Caja Madrid en el 2004.

129 Lau Noriega, Jesús. *Administrador de servicios informativos virtuales: un perfil a desarrollar*. UNAM, Dirección General de Bibliotecas. III Conferencia Internacional sobre Bibliotecas Universitarias. "Las bibliotecas digitales como apoyo a la educación superior". 28 y 29 de octubre de 2004. Teatro del Museo de las Ciencias Universum, Ciudad Universitaria, México, Ciudad de México. Disponible en: http://www.dgbiblio.unam.mx/eventos/reunion/conf2004/iii-reunion-down.html.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a.2) Evalúa y comunica el valor de la institución.
a.3) Establece una dirección efectiva.
a.4) Contribuye eficaz y eficientemente con las estrategias y decisiones del staff directivo.
a.5) Construye y facilita un equipo de servicios efectivos.
a.6) Mercadea servicios y productos de información.
a.7) Compila la mejor evidencia disponible para sustentar sus decisiones acerca del desarrollo de nuevos servicios y productos.
a.8) Aconseja en materia de derechos de autor, propiedad intelectual, etcétera.

b) Gestión de recursos informativos
b.1) Gestiona el ciclo completo de la información desde su creación o adquisición hasta su destrucción.
b.2) Construye una colección dinámica de recursos informativos.
b.3) Demuestra vasto conocimiento del contenido y formato de los recursos informativos.
b.4) Provee acceso a los mejores recursos informativos publicados externamente o creados en el interior de la institución.
b.5) Negocia la compra y las licencias de productos y servicios requeridos.
b.6) Desarrolla políticas con respecto a los recursos informativos publicados externamente o creados al interior de la institución.

c). Gestión de servicios informativos
c.1) Desarrolla y mantiene una cartera de servicios de información.
c.2) Conduce investigaciones de mercado de las conductas informativas y sus problemas actuales.
c.3) Investiga, analiza y sintetiza información para transformarla en respuestas confiables.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

c.4) Desarrolla y aplica lineamientos apropiados para medir continuamente la calidad y valor de los servicios ofrecidos.
c.5) Emplea una dirección basada en evidencias para demostrar su valor.
c.6) Domina habilidades docentes y disciplinares.
c.7) Desarrolla contenidos para el aprendizaje de usuarios.
c.8) Tiene competencias pedagógicas para facilitar el aprendizaje a distancia.
c.9 Aplica herramientas educativas web.

d) Aplicación de herramientas y tecnologías de la información
d.1) Evalúa, selecciona y aplica herramientas actuales y emergentes.
d.2) Aplica su experiencia en bases de datos, indización, metadatos, análisis y síntesis informativa.
d.3) Protege la privacidad de los usuarios.[130]

Lau define estas competencias como "el conjunto de conocimientos y experiencia acumulada/desarrollada por el individuo, relacionados con los recursos, acceso, tecnología y gestión para utilizar dichos conocimientos como base en la provisión de servicios informativos de la más alta calidad".[131]

Asimismo, nos sugiere competencias distintivas como la búsqueda de desafíos y la capitalización de nuevas oportunidades; comunicación y negociación efectiva; creación de esquemas de colaboración y alianzas; creación de un ambiente de respeto y confianza; planeación de la carrera personal, y la celebración de logros propios y ajenos.[132]

De esta manera, se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de una institución. Así, se definirán las competencias clave que tienen una influencia decisiva en el desarrollo de los puestos de trabajo y, por lo tanto,

130 Lau Noriega, Jesús. *Op. cit.*, 2004.
131 Ídem.
132 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

en el funcionamiento de la biblioteca. Este proceso dará como resultado una lista de competencias que servirán tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción, como para orientar el plan general de formación, entre otras funciones, que intentarán cubrir una gestión estratégica de los recursos humanos mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas. Además, darán la pauta para distribuir los salarios y compensaciones equitativamente.

En el anexo 1, presentamos los veintitrés valores más demandados por las empresas según la Fundación de la Universidad Carlos III de Madrid, que bien se pueden adaptar al ámbito de las bibliotecas. La propuesta es que se pueda utilizar este formato con el fin de llevar a cabo una autoevaluación inicial para valorar las actitudes y aptitudes de la gente.

Por otro lado, existen diferentes técnicas y métodos para identificar las competencias clave y para su desarrollo adecuado dentro de una institución. A continuación las enunciaremos:

2.3.3 Técnicas para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias

Para determinar la técnica de gestión por competencias que se implantará en una biblioteca u otra institución, primero será necesario saber qué características deben poseer las competencias generales o específicas:

- Adecuadas a la institución.
- Adecuadas a la realidad actual y futura.
- Operativas, codificables y manejables (medibles).
- Exhaustivas (tener en cuenta todos los aspectos de la organización y las personas).
- Terminología y evaluación (lenguaje y conceptos estándares utilizados en la institución).
- De fácil identificación (identificar el nivel de la competencia de forma sencilla).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Una vez establecidas las características, se elegirán las técnicas más adecuadas, entre las cuales destacan las siguientes:

1. Panel de expertos: es una reunión en la que participan profesionales que conocen con exactitud las funciones del puesto con una clara visión del futuro. Esta reunión es una lluvia de ideas (*brainstorming* en inglés) que busca las características de excelencia y sigue un proceso donde se analiza la institución, sus objetivos y factores de éxito. Después, se aborda el puesto identificando y analizando su misión, contenido, criterios de desempeño, los factores críticos y las posibles dificultades. Por último, los expertos han de responder a la pregunta ¿qué competencias se requieren para desempeñar este puesto de trabajo?[133] Esta fase se apoya en un listado o catálogo de competencias previamente definido.

2. Entrevista de incidentes críticos: desarrollada por McClelland y tiene un punto de partida conceptual. Se fundamenta sobre la base de que la mejor predicción para que una persona demuestre ciertas competencias requeridas en un puesto es contar con evidencias de que esa persona ha demostrado las mismas competencias en el pasado. Es decir que si una persona mostró capacidad de servicio en su anterior trabajo, es más probable que en un nuevo puesto lleve a cabo esta cualidad en comparación con otra que no lo haya demostrado nunca.[134]

3. Entrevista focalizada: su objetivo es identificar las competencias que tiene un candidato sobre la base del perfil de puesto. Es decir, un entrevistador habrá de dirigir una conversación profundizando básicamente en las competencias que está buscando. Aunque el candidato pueda tener

133 Alcalá, Miguel Ángel. *Op. cit.*, p. 159í
134 Ibídem, p. 160.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

competencias extraordinarias, puede darse el caso de que para ese puesto no sean las más adecuadas o, incluso, que los niveles en que tenga desarrolladas dichas competencias excedan a las necesidades buscadas. Aún así, la validez predictiva de esta técnica es muy alta, pues es la que presenta mejor relación calidad-costo para evaluar competencias, ya que obtiene resultados suficientemente precisos y válidos con un consumo de recursos bajo en comparación con otras técnicas.[135]

4. *Assessment Center* o Centros de Evaluación: fue desarrollada por la Armada de los Estados Unidos de América en 1942 para simular situaciones de guerra similares a las que se podían encontrar en la realidad. Consiste en un sistema de evaluación múltiple compuesto por varios participantes con diversos observadores en donde se hace un ejercicio de simulación[136] (preferentemente por equipos de trabajo) para evaluar las características de los participantes en relación con las competencias del perfil de un puesto de trabajo.

Es la técnica de evaluación de mayor validez predictiva porque evalúa las capacidades y el potencial del candidato, así como sus comportamientos ante situaciones complejas y reales, con independencia de si se han realizado o no en el pasado. Se centra en la

135 Alcalá, Miguel Ángel. *Op. cit.*, pp. 162 y 163.

136 Existen diferentes tipos de pruebas situacionales o de simulación, entre las que se encuentran las siguientes: Juego de roles: representan la realidad, ponen en práctica competencias de comunicación, evalúan y desarrollan actitudes, intereses y/o valores, superan estereotipos y primeras impresiones, comprueban consecuencias de las acciones. No se usa para la evaluación del rendimiento, para todos los demás aspectos sí (selección, formación, evaluación del potencial). Método del caso: los sujetos tratan de resolver una situación problemática desde su perspectiva personal. Se trata de que los sujetos trabajen de la forma más racional posible. Hay una solución ideal, razón por lo que se requiere capacidad de análisis. Juegos de empresa: hay una estrategia ideal, no una solución. Son situaciones problemáticas

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

conducta del participante, atendiendo al "cómo se obtiene" y no solamente al "qué se obtiene".[137] Uno de los inconvenientes es el alto costo de su diseño y aplicación, por lo que el equipamiento puede ser costoso, además de la necesidad de una actualización continua.

Una vez elegida la técnica, podremos comparar los resultados de ésta con el perfil del puesto, bien aquél que el candidato ocupa actualmente (lo que nos proporcionará información sobre acciones de formación y desarrollo, desempeño o retribución) o bien, con otro perfil de puesto de la institución (lo que nos dirá el índice de adecuación para una posible promoción).

En este sentido, estaremos de acuerdo con Vara García, consultor de Hay Group, cuando en su artículo "Perfiles de competencias a la medida: ¿Por qué es imprescindible hacerlo así?" establece lo siguiente a manera de conclusión:

> Al igual que todas las instituciones tienen contabilizadas sus existencias, calculando su activo, inmovilizado o realizando un inventario, hoy en día cada vez más tienen la necesidad de evaluar su capital intelectual. Y como las personas son más complejas que las cosas materiales, no existe un método, técnica o herramienta únicas para establecer cuánto capital intelectual tenemos. Lo que sí es cierto es que hoy en día existen diversas herramientas muy contrastadas y fiables que permiten a los responsables

---

de una organización que hay que resolver. Se pueden asignar papeles o no. Mide técnicas de negociación, toma de decisiones y resolución de conflictos. In basket: presenta distintos requerimientos para que se priorice cuándo hacerlas y qué hacer con ellas. Mide organización, planeación, delegación y gestión del tiempo. Es una prueba individual, pero se puede aplicar colectivamente. Hay una solución ideal. Ejercicios de presentación: cada uno tiene que vender una idea. Mide comunicación, persuasión, creatividad y flexibilidad. Se cuenta con aproximadamente cinco minutos de exposición y de diez a quince minutos para prepararla antes. Es útil como complemento a otras pruebas. Ejercicios de ejecución laboral: se da una situación que tiene que resolver y en la que se miden destrezas manuales, capacidad de análisis, síntesis, etcétera.

137 Ibídem, pp. 164-167.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> de la dirección y desarrollo de personas tener el listado de competencias y saber con quiénes cuentan.[138]

Esto no es sólo útil para tener la "ficha" competencial de cada persona, sino para poder actuar en todo el entorno.

En nuestros días, conseguir que las personas obtengan los mejores resultados posibles tendrá que ser el objetivo fundamental de las bibliotecas, así como de las personas que las dirigen y componen. Por ello, Vara García también recomienda evaluar lo que las personas aportan, saber qué se tiene y dónde se debe mejorar como institución, pero lo más importante, abunda, es actuar con base a un análisis previo, pues diagnosticar para no actuar es un costo más, innecesario, inútil e incluso contraproducente para las personas y las instituciones.[139]

Se ha visto la importancia de las competencias en el estudio de la dirección de recursos humanos, por lo cual es necesario mencionar las normas que prevén dichas competencias y la participación activa del personal integrante de las organizaciones.

Así pues, para la correcta integración de una institución, es necesario identificar y evaluar las habilidades del personal competente con el fin de su participación constante y preferente en pro de un buen sistema de dirección de la calidad de los procesos estratégicos y servicios.

La norma ISO 10018:2012 prevé el seguimiento y la medición y el análisis del trabajo eficaz del personal. En este sentido, ofrece una mejora a los procesos y objetivos de la institución, mediante la buena toma de decisiones para lograr el aumento de la calidad y satisfacción de los usuarios. Esta norma tiene como base determinados principios y valores en los cuales se observan las necesidades de la institución y la implementación para el mantenimiento de las personas en cuanto a participación y competencias en los

---

138 Vara García, Rafael. "Perfiles de competencias a medida: ¿Por qué es imprescindible hacerlo así?" En: *Capital Humano*, Núm. 123, junio. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999. p. 12.

139 Ibídem, p. 14.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

sistemas de dirección de la calidad. Por otra parte, aporta acciones para el cumplimiento de los requisitos y su participación activa en la institución, considerando los resultados finales de la evaluación que permite la dirección y la correcta toma de decisiones que beneficie en gran medida el trabajo.[140]

En definitiva, la aplicación inmediata de las competencias habrá de servir como base para la dirección integral del talento humano y en las bibliotecas; es decir, para atraerlo, formarlo, evaluarlo y motivarlo. Así, podremos dar respuesta a los retos que se presenten.

140 "ISO 10018:2012 (es) Gestión de activos. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas", *ISO Online Browsing Platform*, consultada el 14 de enero de 2019, https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10018:ed-1:v1:es

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

3. Análisis y descripción de puestos de trabajo y selección del personal

El objetivo del análisis y la descripción de puestos de trabajo es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Su importancia es tal, que debe ser un método fundamental para cualquier institución, pues es la base de todos los procesos, tales como la promoción, retribución o selección; a pesar de esto, muchas instituciones siguen considerando dichas actividades simples procedimientos de poca relevancia en comparación con otras herramientas o técnicas utilizadas en la dirección de recursos humanos. Antes de señalar su utilidad, reflexionemos sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuántas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben exactamente cuáles son sus tareas y sus funciones?
- ¿Cuántas veces hemos seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una institución y nos damos cuenta de que esa persona no era la idónea?
- ¿Cuántas veces nos hemos preguntado por nuestra situación o el lugar que ocupamos en nuestra institución?[141]

141 Álvarez González, Lucía. *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Disponible en: http://www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- ¿Cuántas veces como directores tenemos problemas para evaluar el rendimiento y modificar los salarios o las compensaciones de nuestros trabajadores?

La mayoría de las respuestas a estos cuestionamientos se encuentra en la dirección de la estructura humana y los flujos de trabajo de la institución, mediante un adecuado sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo, que sentará las bases y en cierta medida, determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos y actividades.[142]

Así, aunque existen modelos o estándares de análisis y descripción de puestos de trabajo, la institución debe desarrollar e implantar el sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su ejecución. El sistema elegido debe ser sencillo y claro para que cualquier persona lo comprenda; además, debe ser concreto y de fácil utilización. Hablamos de tener herramientas claras y sencillas que determinarán:

a) Los procesos de selección: cuando seleccionamos a alguien, lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo. Sobre la base de esa información, podemos desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho, que consiste en plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a aplicar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etcétera. Así, los perfiles profesionales se basarán en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido, el uso de un sistema es indispensable para el reclutamiento, pues especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. En relación con las bibliotecas, deberíamos cuestionarnos cómo reclutaremos al

142 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

personal y cómo realizaremos un proceso de selección, si no conocemos lo que el puesto pide a su ocupante.

b) Planes de carrera y promoción: al planear la carrera de un profesional en nuestra institución, se recomienda conocer sus necesidades futuras y los requisitos a considerar para satisfacer y responder a estos. Por lo tanto, será necesario saber qué puestos tenemos, cuáles vamos a crear, por qué los consideramos necesarios y qué características han de tener aquellas personas que los ocupen.

c) Valoración de puestos de trabajo: la valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el "peso" específico que tiene un determinado cargo, que es cuestión fundamental al establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos, es necesaria la información aportada por el análisis y la descripción de puestos de trabajo, pues en virtud de no saber cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?[143]

d) Evaluación del desempeño: para evaluar o medir el desempeño de un trabajador, es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que realiza, sus funciones y sus objetivos. Si no tenemos esta información ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

e) Formación: planear la formación necesaria de un trabajador requiere saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace para determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación adecuada.

f) Planeación de salarios: habitualmente, los salarios se basan en el valor de los puestos y en la evaluación del rendimiento de los trabajadores que los ocupan, por lo que es importante contar con esta información.

g) Diseño organizacional: el diseño de puestos de trabajo incluidos en el organigrama sólo se puede elaborar mediante

143 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

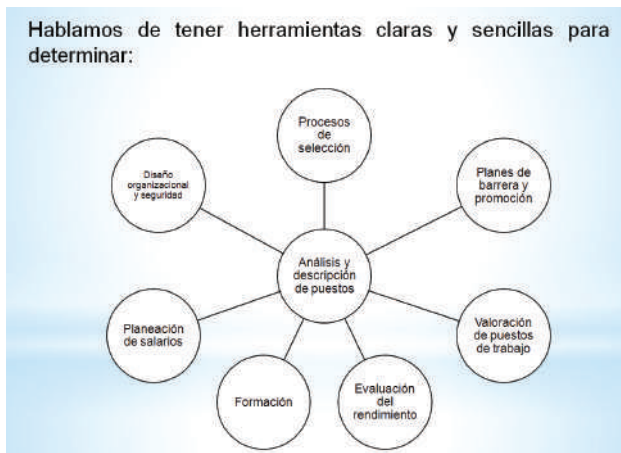
Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

un análisis y una descripción previos que permitan conocer las características definidas.

h) Seguridad: todas las situaciones de higiene y riesgos que pueda tener el trabajador, así como el establecimiento de medidas de prevención, sólo pueden darse con el uso de herramientas, análisis y descripción de puestos de trabajo.

i) Responsabilidades y relaciones laborales: al conocer los puestos de trabajo y las actividades que conllevan, se pueden resolver problemas de jerarquía, de comunicación e iniciar con un excelente punto de partida para determinar las responsabilidades y la mejor manera de llevar las relaciones laborales.[144]

Figura 17. Herramientas para selección de personal



Fuente: Elaboración propia

144 Díaz Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. p. 21 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Como podemos apreciar, el análisis y la descripción de puestos de trabajo son la esencia de todas las técnicas de dirección de recursos humanos. En las bibliotecas, se han hecho algunos esfuerzos que vinculan directamente las responsabilidades y los medios de un puesto de trabajo con las demás funciones de dirección de personas, aunque todavía falta incorporar nuevos paradigmas que modifiquen ciertas condiciones que presentan muchos trabajadores.

En este contexto, en cualquier estructura organizativa[145] existen los llamados "flujos de trabajo" que hacen referencia a la manera en que se ordenan y diseñan las labores a fin de cumplir los objetivos de producción de bienes o servicios de la institución. Estos flujos de trabajo se llevan a cabo mediante un análisis previo con el fin de examinar cómo se crea o añade valor a los procesos continuos. El análisis del flujo de trabajo estudia cómo el trabajo pasa del cliente o usuario a la institución para conocer sus necesidades y dónde los trabajadores añaden valor mediante una serie de procedimientos, hasta el momento en que éstos últimos abandonan la institución en forma de productos o servicios para ir a las manos del cliente o usuario.

A menudo, el análisis del flujo de trabajo revela ciertos pasos o tareas que pueden combinarse, simplificarse o incluso eliminarse.[146] Aquí es donde pueden aplicarse las técnicas de reingeniería, término acuñado por Hammer y Champy para reformular integralmente el diseño total de los procesos organizacionales con el objetivo de obtener mejoras decisivas en costos, calidad, servicio y

145 La estructura organizativa se refiere a las relaciones formales e informales que mantienen las personas entre sí. Regularmente se representa mediante organigramas de diversa índole que forma parte del diseño de la institución. En la actualidad, se utilizan modelos llamados "sin delimitar" u horizontales, que permiten crear vínculos con clientes, proveedores y/o competidores tanto para asociar recursos organizativos en beneficio mutuo, como para fomentar la cooperación en un entorno incierto. Una característica peculiar es el fomento a la creación de equipos y la constante apertura y adaptación a los cambios.

146 Gómez-Mejía, Luis R., *et al. Op. cit.*, 1997. p. 96.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

velocidad.[147] La reingeniería se utiliza para identificar los puestos que pueden eliminarse o volver a combinarse a fin de mejorar los resultados de la institución.

Con este elemento, es necesario diseñar puestos de trabajo con el fin de organizar las tareas que deben llevarse a cabo en un cargo determinado. Así, los profesores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy definen el diseño de puestos como el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de actividades o tareas que deben realizarse en un puesto específico. Asimismo, argumentan que son tres los elementos que influyen en el proceso: el análisis de flujos de trabajo, la estrategia y la estructura organizativa; además, proponen cuatro formas distintas para diseñar un puesto de trabajo que son las siguientes:

- La simplificación de actividades;
- La ampliación y rotación del puesto de trabajo;
- El enriquecimiento del puesto, y
- El diseño del puesto de trabajo en equipos.[148]

Una vez realizado el análisis de los flujos de trabajo y habiendo diseñado los puestos, la biblioteca o institución deberá definir las expectativas que tiene con respecto a cada uno de los trabajadores y/o comunicárselas. La mejor forma de hacerlo es mediante la siguiente técnica:

3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

De acuerdo con Mc Cormick,[149] se puede definir el objetivo general del análisis de puestos de trabajo como

147 Hammer, M. y Champy, J. *Reengineerign the Corporation*. New York: HaperCollins, 1993. p.32.

148 Véase Gómez-Mejía, 1997. pp. 106-109.

149 Mc Cormick, Ernest, Cunningham W. Joseph & Thornton, George C., "La predicción de los requisitos del trabajo por un análisis estructurado del trabajo". *Psicología del personal*, 1967, pp. 431- 440.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

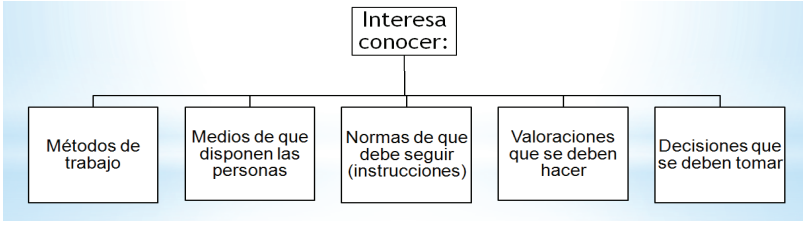
Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> [...] la obtención, recopilación y organización sistemática de toda la información relevante de un trabajo determinado, y que puede ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la institución, como a la satisfacción, seguridad y comodidad de los empleados u operarios.

Con el análisis de puestos de trabajo, se pretende conocer, en primer lugar, las tareas y funciones que constituyen el contenido del mismo y como consecuencia, el cometido o cometidos que las personas realizan y las responsabilidades que conllevan. Además, es necesario saber cómo lleva a cabo el trabajo la persona; es decir, qué acciones debe realizar para desempeñar las funciones que se le han asignado. De este modo, interesa conocer:

- Los métodos de trabajo.
- Los medios de que disponen las personas.
- Las normas que debe seguir (instrucciones escritas o verbales que recibe).
- Las valoraciones que debe hacer.
- Las decisiones que debe tomar.

Figura 18. Análisis de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

A través del análisis de los puestos de trabajo, se obtiene información sobre las dificultades y exigencias que plantea el desarrollo de las tareas incluidas en éste, lo que a su vez permitirá conocer los requisitos físicos de aptitudes, conocimientos, personalidades e

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

intereses que debe reunir la persona que realice dicho trabajo. En pocas palabras, permite establecer el perfil de las exigencias, aunque todo lo anterior puede seguir incompleto si no se conoce la razón por la que se lleva a cabo ese trabajo concreto: objetivos del mismo, qué ocurriría si no se hiciese, etcétera.[150] El análisis de puestos de trabajo proporciona la información necesaria para tratar de responder las siguientes preguntas que se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Preguntas que tratan de responder el análisis de puestos de trabajo

¿Qué hacen las personas en la institución?	- Funciones, tareas y actividades tanto físicas como intelectuales.
¿Por qué lo hacen?	- Justificación del puesto de trabajo. - Objetivo y finalidad de la tarea (resultados). - Relación de la tarea con el conjunto de actividades (interacción).
¿Cómo y con qué lo hacen?	- Métodos, normas, rutinas, máquinas, materiales, instrumentos y equipos.
¿Dónde y cuándo lo hacen?	- Lugar de trabajo: condiciones ambientales y peligrosidad. - Tareas periódicas y ocasionales. Organigrama. - Tiempo ocupado en cada tarea.
¿Qué exige el trabajo que se está analizando?	- Requisitos mentales (nivel de formación necesaria experiencia anterior, iniciativa). - Requisitos físicos (esfuerzo físico necesario, concentración visual, destreza y habilidades). - Responsabilidad (información confidencial, seguridad y supervisión, herramientas y equipos, etcétera).

Fuente: Cuadro tomado y adaptado de la obra de Antonio Paños Álvarez (coord.) y Antonio José Carrasco Hernández *Administración de recursos en unidades informativas*. Universidad de Murcia: DM, 2004. Colección Texto-Guía. p. 180.

Chiavenato[151] sugiere tres métodos para obtener datos sobre puestos de trabajo:

150 Díaz Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". *Op. cit.*, pp. 9 y 10.
151 Chiavenato, Idalberto, 2002, *Op. cit.*, pp. 186-188.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

1. La entrevista: que puede hacerse de manera individual o de forma grupal con aquellos que ocupen el mismo puesto y por medio de entrevistas con el supervisor que conoce los puestos que se deben analizar.
2. El cuestionario: sigue la misma ruta de la entrevista, sin embargo es ejecutado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y la rapidez para recoger información de un gran número de personas.
3. La observación: se aplica en puestos sencillos, rutinarios y repetitivos. Es común que este método emplee un cuestionario que deba ser realizado por el observador para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Los documentos derivados de este análisis se denominan "descripción de puestos de trabajo".[152]

3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de puestos de trabajo consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo del proceso de análisis de puestos de trabajo. Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

En opinión de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy,[153] existen descripciones específicas de puestos de trabajo que están relacionadas

152 El analista habrá de tener capacidad de análisis y síntesis, dotes de redacción y ser un buen entrevistador. Las dos fases en su formación serán las siguientes: a) adquisición de conocimientos sobre el trabajo que se va a realizar (leer material sobre la organización, manuales de entrenamiento de los operarios y que conozca a fondo los trabajos que se van a analizar) y formación técnica (que aplique los procedimientos y métodos que se van a usar, que esté familiarizado con estos).

153 Gómez-Mejía, Luis. *Op. cit.*, 1997. p. 111.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

con las estrategias del flujo de trabajo que hacen hincapié en la eficacia, el control y la planeación detallada del trabajo. Estas descripciones se ajustan mejor a la estructura organizativa burocrática con divisiones bien delimitadas que separan las funciones y los distintos niveles, tal y como ocurre en muchas bibliotecas y otras instituciones.

No obstante, siguiendo los autores citados,[154] existe la descripción general de puestos de trabajo, la cual es una técnica relativamente nueva en donde las estrategias de flujo de trabajo hacen hincapié en la innovación, la flexibilidad y la planeación difusa del trabajo. Esta descripción se adecua mejor a las estructuras organizativas poco jerarquizadas o sin delimitar, en las que no existen grandes divisiones entre las funciones y los niveles.[155]

Así, los documentos a elaborar en la descripción, regularmente facilitan la siguiente información:

1. Identificación del trabajo: compuesto por el nombre del trabajo (con letras mayúsculas), el nombre alternativo (en su caso), así como la división y el código del mismo. Es conveniente incluir en este apartado la dirección, el departamento y/o la sección en que está incluido dicho trabajo.[156]
2. Resumen del trabajo: consiste en una breve descripción de las principales actividades incluidas en el propio trabajo y el papel que éste tiene en la institución. Se suele sugerir que se comience con una descripción general de los objetivos del trabajo, centrándose fundamentalmente en los resultados que se esperan.

---

154 Ibídem, p. 21.

155 Al ser más flexible, esta descripción permite adaptarse a los nuevos paradigmas de dirección como la reingeniería de procesos, la gestión de la calidad total o la gestión del cambio, entre otros. Así, evita la aparición de barreras falsas entre las funciones de trabajo y el exceso de tareas o cometidos para ofrecer productos o servicios de forma eficaz y eficiente a los usuarios.

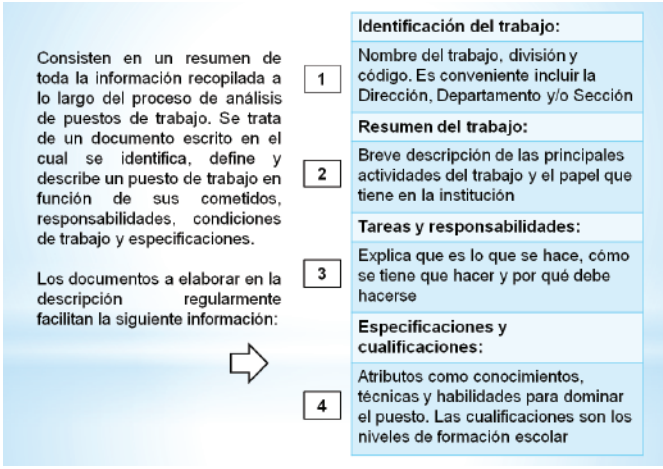
156 Díaz Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". *Op. cit.*, p. 44.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

3. Tareas y responsabilidades: éste es el punto clave del documento, pues se explica qué es lo que se hace, cómo se tiene que hacer y por qué debe hacerse. Regularmente contiene las tres o cinco tareas más importantes del puesto y debe comenzar con verbos de acción como "inspecciona", "asigna", "programa", "desarrolla", "mantiene", etcétera. Cuando sea posible, las tareas se describirán en el orden en el que se realizarán. Si esto no es posible, se ordenarán en función de su importancia.[157]
4. Especificaciones y cualificaciones: las especificaciones son los atributos que se desea que reúna la persona que va a realizar el trabajo. Estos atributos son los conocimientos, las técnicas y habilidades para dominar el puesto. Por otra parte, las cualificaciones son los niveles de formación escolar (comprobables y con un total de horas de formación) aunado a los años de experiencia en el puesto o similar.

Figura 19. Especificaciones y cualificaciones de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

157 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cabe mencionar que puede elaborarse un documento aparte para las especificaciones y cualificaciones que puede servir como auxiliar en la elaboración del catálogo de competencias clave para desempeñar un puesto de trabajo. La formación/titulación, experiencia previa, los idiomas, los conocimientos informáticos u otros conocimientos específicos, así como las competencias de personalidad y profesionalidad habrán de incluirse en dicho documento.

Junto a esos elementos, algunos autores como Bryson,[158] Olleros[159] y Díaz Ramiro[160] sugieren incluir en el documento de la descripción de puestos de trabajo aspectos como los siguientes:

- Resultados a lograr: útil como medida de evaluación del rendimiento.
- Combinación de tareas o relación con otros trabajos: vínculos de forma horizontal o vertical de los flujos de trabajo y/o procedimientos.
- Máquinas, instrumentos y materiales: tecnología y equipo utilizado, identificando sus nombres comerciales.
- Condiciones ambientales: temperatura, humedad, ruido, humos, vibraciones, riesgos y uso de trajes protectores.
- Responsabilidad sobre personas, presupuestos o bienes.
- Consecuencias del rendimiento o desempeño deficientes.
- Nivel de autonomía.
- Comentario final: es de decir, las observaciones.

158 Bryson, Jo. *Effective Library and Information Centre Management*. England: Gower, 1990. p.409

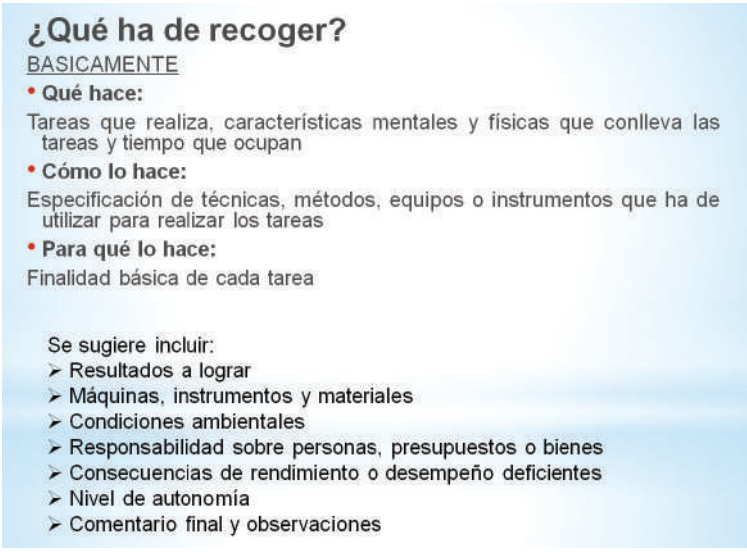
159 Olleros Izard, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

160 Díaz Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". *Op. cit.*

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 20. Aspectos a considerar sobre la descripción de puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

También, recomiendan incluir la ficha de análisis o elaboración del documento que incluye los datos de la persona o analista que lo elaboró, el puesto que ocupa, la fecha, quién lo encargó y el objetivo del análisis. Para fines prácticos, se presentan ejemplos de documentos sobre descripción de puestos de trabajo para bibliotecarios en las figuras 21 y 22 de este capítulo, en los cuales se organiza y describe la información que se considera fundamental.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

3.2.1 DOCUMENTOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Figura 21. Descripción de un puesto de trabajo para bibliotecario

DENOMINACIÓN:	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN
DIVISIÓN:	DIRECCIÓN DE RECURSOS INFORMATIVOS
DEPARTAMENTO:	BIBLIOTECA
FUENTE(S):	Rogelio López López
ANALISTA:	Juan Hernández Pérez
FECHA DEL ANÁLISIS:	17 de marzo de 2019

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

El COORDINADOR DE SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN trabaja bajo la dirección del DIRECTOR DE LA BIBLIOTECA: programa el trabajo del conjunto de sus colaboradores; supervisa el trabajo de los bibliotecarios asistentes en esta área; coordina los programas de selección y adquisición, así como de desarrollo de colecciones; lleva registros diarios sobre su personal, equipamiento y materiales que ingresan a la biblioteca. Es un profesional de las operaciones diarias del servicio bibliotecario.

COMETIDOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Supervisa la evaluación cuantitativa y cualitativa de las colecciones existentes y planea la elaboración de normas, manuales de procedimientos, directorios de casas editoriales y empresas de información y formatos que auxilien en los procesos de selección y adquisición de materiales; analiza y evalúa el mercado editorial y de la información acorde a las necesidades y posibilidades de la institución; elige a los proveedores y editores que ofrezcan mejor calidad, precio y servicio; formula los procedimientos administrativos adecuados para las órdenes y recepción de material documental.
2. Coordina la recepción de las obras y su revisión contra pedidos, así como la tramitación de los pagos correspondientes; establece convenios de canje, donación y cooperación con otras instituciones académicas u organizaciones públicas y privadas; fomenta la participación de la comunidad académica en actividades inherentes a la selección de materiales; coordina los eventos relacionados con las novedades editoriales e informativas.
3. Formula estudios métricos para determinar la calidad y crecimiento de las colecciones; notifica el estado cuantitativo y cualitativo de los materiales documentales existentes.
4. Ejecuta otra serie de cometidos y tareas que se le asignen.

REQUISITOS DEL PUESTO

1. Conocimiento de los principios y técnicas de supervisión.
2. Capacidad para planear y organizar las actividades de otras personas.
3. Capacidad para que sus ideas sean aceptadas y para guiar a un grupo o individuo a que realice una tarea.
4. Capacidad para expresar las ideas en comunicaciones, tanto orales como escritas.

CALIFICACIÓN MÍNIMA

Tres años de experiencia en jefaturas y estudios de posgrado en Biblioteconomía y/o Bibliotecología.

Fuente: Elaboración propia.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 22. Descripción de un puesto de trabajo para bibliotecario

DENOMINACIÓN:	BIBLIOTECARIO DE SERVICIOS AL PÚBLICO
DIVISIÓN:	DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO:	BIBLIOTECA
FUENTE(S):	Rogelio López López
ANALISTA:	Juan Hernández Pérez
FECHA DEL ANÁLISIS:	14 de mayo de 2019

RESUMEN DEL PUESTO DE TRABAJO

EL BIBLIOTECARIO DE SERVICIOS AL PÚBLICO colabora en un nivel semiprofesional en las operaciones diarias de los servicios bibliotecarios.

COMETIDOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Controla la circulación (préstamos y devoluciones) de los materiales bibliográficos y su ordenamiento en la estantería; organiza el área de reserva; proporciona el servicio de préstamo interbibliotecario.
2. Asesora y orienta a los usuarios en el uso de los servicios bibliotecarios, así como el manejo de las fuentes de documentación impresas y en las bases de datos o publicaciones electrónicas disponibles en Internet.
3. Verifica las transacciones de los usuarios y elabora estadísticas periódicamente; tramita credenciales de la biblioteca.
4. Mantiene el orden en las áreas de lectura.
5. Colabora en la realización de visitas guiadas y pláticas para los usuarios de la biblioteca.

REQUISITOS DEL PUESTO

1. Capacidad para traducir su conocimiento teórico sobre Bibliotecología en conocimientos prácticos. Demostrar que conoce la institución.
2. Conocimiento general y capacidad para controlar y asesorar las peticiones de información.
3. Conocimientos básicos de informática de un sistema de automatización bibliotecaria.
4. Capacidad para organizar eficaz y efectivamente su propio trabajo después de las instrucciones iniciales. Capacidad para relacionarse con las personas y resolver sus necesidades de información.
5. Personalidad emprendedora y dinámica. Actitud proactiva y de servicio.

CALIFICACIÓN MÍNIMA

Haber realizado estudios reconocidos o certificados que le concedan una graduación en Biblioteconomía. Se dará preferencia a los que tengan previa experiencia de trabajo en una biblioteca o centro de información.

Fuente: Elaboración propia.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Debido a que por su naturaleza los puestos de trabajo en las bibliotecas se centran actualmente en las tecnologías de la información, los cambios constantes en estas tecnologías harán que las actualizaciones de las descripciones de puestos de trabajo sean una importante labor a desarrollar en nuestro ámbito.[161]

Finalmente, diremos que estamos de acuerdo con Bryson[162] cuando sugiere que las descripciones de puestos de trabajo necesitarán de iniciativas e innovaciones continuas para lograr ser efectivas, pues de otro modo serán irrelevantes y se ignorarán.

3.3 DISEÑO DE PERFILES PROFESIONALES

Uno de los nuevos paradigmas en el análisis y la descripción de puestos de trabajo está centrado en destacar el perfil profesional de los candidatos que van a ocupar o ascender a un cargo determinado dentro de la institución.

El perfil profesional se puede definir como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo. Su descripción permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la institución. De esta manera, si elegimos un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en su desempeño.

Los procedimientos para diseñar los perfiles, se pueden concretar en dos tipologías de acuerdo al grado en que se desee profundizar: el perfil desarrollado o descriptivo y el perfil simplificado.

---

161 El valor de las descripciones de trabajo depende muchísimo de cómo se utilizan y se actualizan en la biblioteca. En el mejor de los casos, su valor se extiende más allá de la fase de contratación. Deberían referirse al momento de la evaluación del personal y de su planeación. Para ser verdaderamente valiosas, deberán estar orientadas hacia resultados y estar escritas en términos dinámicos para permitir cambiar los entornos del trabajo.

162 Bryson, *Op. cit.*, 1990. p. 121.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a) Perfil desarrollado o descriptivo

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según su situación actual. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con directivos y personas de la institución, en las que se describen y analizan las actividades o funciones encomendadas; la formación requerida; la formación básica; la formación específica; el conocimiento o dominio de idiomas; la experiencia; las competencias; los conocimientos específicos, y las capacidades o aptitudes directivas.

Este procedimiento se caracteriza por no requerir necesariamente la definición previa del inventario o catálogo de competencias, dado que en las entrevistas se puede recabar esta información al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

b) Perfil simplificado

Este perfil consiste en definir y valorar las diferentes competencias en grandes apartados como la comunicación y la dirección, como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto de trabajo. Suele concebirse como una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la dirección del sistema.

En este procedimiento, los directivos son los encargados de realizar el perfil de puestos dentro de su área de responsabilidad. [163]

3.4 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN BIBLIOTECAS Y OTRAS INSTITUCIONES

Ante cualquier puesto de trabajo, nos deberíamos plantear cuestiones sobre ¿qué pasaría si no existiera?, ¿por qué lo tenemos?, ¿qué aporta a la institución? O, más específicamente, ¿cuál es el retorno de la inversión respecto del salario que se está pagando? Estos aspectos tan obvios, muchas veces son olvidados en las instituciones.

163 Díaz Ramiro, Eva. "Gestión de Recursos Humanos por Competencias". *Op. cit.*, pp. 13 y 14.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La valoración de puestos de trabajo constituye una de las actividades más complejas dentro de la dirección de los recursos humanos, pues en gran medida, muchas de las inconformidades y tensiones tienen relación directa con la valoración de los puestos y los salarios que son asignados. No obstante, lograr una valoración de puestos no es una tarea tan compleja, cuando las instituciones tienen unos cuantos trabajos o actividades distintas. Sin embargo, cuando se emplean técnicos o profesionales de una gran diversidad de actividades y conocimientos resulta mucho más difícil.

Todo puesto de trabajo tiene un valor que puede ser descrito y medido utilizando las técnicas adecuadas, pero sería un grave error no tener en cuenta que un mismo trabajo puede tener distintos resultados según la persona que lo realice. Éstos y otros aspectos se han de valorar teniendo en cuenta además la situación económica de la institución, del sector, del país, de la ciudad, etcétera.

El análisis, la descripción y la valoración de puestos, por lo tanto, no deben mantenerse separados de otros programas que apuntan hacia dimensiones complementarias: las de las personas y grupos, y las del conjunto de la institución.

Tras señalar esas precisiones, cabe anticipar la definición de la valoración de puestos de trabajo como un procedimiento sistemático de evaluación en función de su importancia, dificultad y contenido, con el fin de determinar con precisión el valor relativo de un puesto en relación con los restantes. Esta valoración permite, entre otras cosas, el establecimiento de niveles para la aplicación de bases retributivas adecuadas teniendo en cuenta las responsabilidades, las habilidades, los esfuerzos y las condiciones de trabajo de los diversos puestos en la institución.

Así, mediante estos procedimientos se logrará una dirección eficaz de los recursos humanos, cuya finalidad habrá de ir encaminada a conseguir el equilibrio entre las necesidades y recursos de la institución, así como las de los individuos pertenecientes a la misma. Este equilibrio quedará reflejado en la resolución de conflictos y necesidades: en el rendimiento, la rotación, el ausentismo,

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

etcétera, y como personales: la motivación, la satisfacción, el desarrollo, la seguridad, etcétera.[164]

3.4.1 OBJETIVOS

Con la valoración de puestos de trabajo se pretende distinguir cualitativa y cuantitativamente entre los distintos puestos de una institución, y consiste en el establecimiento de una serie de procedimientos ponderados de análisis y síntesis que ayudan a determinar el valor relativo de las diferentes funciones desempeñadas.

No obstante, hay que valorar los puestos de trabajo utilizando métodos y procedimientos objetivos, sistemáticos, empíricos, válidos y fiables.

La valoración de los puestos de trabajo abarca el examen del tipo de actividades que se realizan en cada uno de los empleos existentes en la institución, así como las condiciones en que se realizan, de forma que esta información sirva posteriormente como base para la graduación de los mismos.[165]

Mc Cormick[166] distingue, al hablar de la valoración de los puestos de trabajo, entre un objetivo externo y otro interno. Así, por un lado, permite sentar las bases para establecer escalas salariales dentro de la institución que sean aceptables para todos los trabajadores al comparar los valores relativos de cada trabajo con los restantes (objetivo interno) y, por otro lado, facilita la adecuada relación de niveles salariales de la institución con los existentes en el mercado laboral general (objetivo externo).

---

164 Gan, Federico, *et al*. *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 375.

165 Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004] p. 4 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

166 Mc Cormick Ernest, James, Ilgen, Daniel. *Industrial and organizational psychology*. London: Routledge, 1989. p. 468.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La *Dutch Commission of Experts in Job Classification* (1952)[167] ha estudiado no sólo el establecimiento de los niveles salariales como posibles aplicaciones de la valoración de puestos, sino que también destaca la utilidad de dichas técnicas en la toma de decisiones referidas a políticas de personal como selección, formación, planeación de carreras o reestructuración del contenido de los trabajos.

Otros autores como Scholten,[168] consideran que la valoración puede servir de base para el establecimiento del tipo de relaciones laborales existentes a nivel nacional y en las diversas ramas industriales. De esta forma, los problemas laborales se vuelven más controlables, en particular en todos los aspectos referidos a la determinación del estatus y remuneración de los distintos trabajos.

Al respecto, Martín García[169] opina que la idea de Scholten se confirma con un breve vistazo a la historia de los conflictos laborales, en los que la valoración de los puestos de trabajo ha servido, en muchas ocasiones, como un instrumento de pacificación social al introducir una serie de reglas o normas objetivas que aseguran la claridad de las políticas de personal y salario, así como el control de la cantidad total, destinada por cada institución, a temas salariales. Desafortunadamente, Martín García nos recuerda la escasez de publicaciones sobre experiencias prácticas en las aplicaciones de los programas de valoración de puestos de trabajo. De esta manera, los objetivos que persigue la valoración de puestos de trabajo se resumen en los siguientes:

- Obtener datos reales, definidos y ordenados de los puestos de trabajo para determinar el valor relativo de los mismos.
- Crear una base justa para la política salarial de la institución.
- Conseguir datos que permitan establecer una estructura salarial objetiva y comparable con instituciones externas o con otras del mismo ramo.

167 Ídem.
168 Ídem.
169 Martín García, Jesús. *Op. cit.*, p. 5.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Crear un sistema que permita medir, controlar y administrar con precisión los costos del personal.
- Establecer criterios que se puedan aplicar a los convenios colectivos y utilizarlos en su negociación.
- Determinar un sistema de revisión salarial estableciendo un método cuantitativo, cualitativo y periódico.
- Favorecer la colocación, selección, promoción, las transferencias y la capacitación del personal.
- Aclarar funciones, establecer criterios de autoridad y responsabilidad, así como evitar cruces operativos y simplificar actividades.
- Mejorar el clima laboral, reducir quejas, evitar enfrentamientos y mejorar las relaciones institución-trabajador.[170]

3.4.2 El proceso de valoración de los puestos de trabajo

Al establecer un programa de valoración de los puestos de trabajo es conveniente, si se quiere conseguir los objetivos fijados, seguir una serie de pasos que se exponen a continuación:

1. Fijar los objetivos del programa: de los objetivos dependen una serie de importantes decisiones posteriores, como el tipo de datos requeridos (generales o específicos), el nivel de cuantificación, la técnica más adecuada, etcétera.
2. Información a todos los trabajadores: será efectiva si es aceptada por todas las personas que vayan a verse afectadas. Deben participar a través de sus representantes.
3. Creación del Comité de Valoración: representantes de la dirección y los trabajadores que certifiquen la objetividad de los técnicos de valoración que además los asesoren y apoyen.

170 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 124.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

4. Elección del método: se elige el método en función de los objetivos que se pretendan alcanzar.
5. Preparar las descripciones de los puestos de trabajo: si no existen actualizadas, habrán que hacerse.
6. Realización de la valoración: se aplicará la técnica elegida a los datos existentes sobre los puestos. También se debe crear el manual de valoración (introducción, metodología y resultados).
7. Convertir las evaluaciones en valores monetarios: convertir el valor de cada puesto de trabajo en su correspondiente nivel salarial.[171]

Adicionalmente, cuando la valoración de los puestos de trabajo se lleva a cabo para establecer los niveles salariales de la institución, es preciso cubrir otra etapa, por lo que se recomienda proyectar la valoración de los nuevos puestos que puedan crearse en la institución (o modificar los presentes) como una etapa final en este proceso.

Es muy importante la determinación del método que vamos a utilizar, ya que dependiendo de éste deberemos trabajar con grupos, puestos o áreas funcionales diferentes. Los métodos tradicionalmente utilizados son los siguientes:

3.4.3 Métodos para la valoración de puestos de trabajo

El profesor Gan, junto con otros especialistas en recursos humanos de la Universidad de Barcelona, distinguen dos clases de métodos: los globales y los analíticos.[172]

Los métodos globales, llamados también "no cuantitativos", realizan juicios de los puestos sin descomponerlos ni cuantificarlos en factores, considerándolos como un todo. Sencillamente se les ordena según su importancia. Dentro de éstos se encuentran los siguientes:

171 Martín García, Jesús, *Op. cit.*, pp. 7-9.
172 Gan, Federico, *et al.*, *Op. cit.*, pp. 393 y 394.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

A) Métodos globales (no cuantitativos)

a) Método de Jerarquización (*Ranking System*). También denominado "sistema de ordenación" o "comparación". Es el más antiguo y sencillo, por lo que resulta el menos preciso.[173] Debe aplicarse en instituciones pequeñas cuya estructura y puestos están bien definidos y son conocidos por los integrantes de estas instituciones. Consiste en estudiar un puesto en su globalidad de tareas, responsabilidades y funciones a fin de determinar su orden de importancia en comparación con los demás puestos de la institución.

Esta comparación puede ser simple: se asignan valores a cada puesto, siendo la suma de estos valores dividida entre el número de miembros para obtener el orden promedio. Posteriormente, se establece el orden de los puestos, así el 1 es más importante que el 2, el 3 es más importante que el 4 y así sucesivamente (Cuadro 3). También se hace una comparación por pares: cada puesto es comparado con todos los demás. El resultado es un listado ordenado de los puestos (Cuadro 4).[174]

173 Peña Baztán, Manuel. *Dirección de personal: Organización y técnicas*. 5ª ed. Madrid: Hispano Europea, 1987, p. 262.

174 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, pp. 125 y 126.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 3. Comparación simple del método de jerarquización para la Valoración de Puestos de Trabajo

		Orden asignado por cada valor						Orden	
		N1	N2	Sr3	Sr4	Sr5	Suma	Promedio	Puesto
Puesto	A	5	4	5	1	2	17	3.4	4
	B	4	3	2	4	3	16	3.2	3
	C	2	1	3	2	1	9	1.8	1
	D	1	2	1	3	5	12	2.4	2
	E	4	5	4	5	3	21	4.2	5

Fuente: Tabla tomada de la obra de Bayón Mariné, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis, 2002. p. 126. Colección economía y empresa

Cuadro 4. Comparación simple del método de jerarquización para la Valoración de puestos de trabajo

	A	B	C	D	E	Total	Puesto
A		1	0	1	1	3	2
B	1		1	1	2	5	4
C	2	1		2	2	7	5
D	1	1	0		1	3	2
E	1	0	0	1		2	1

0 = menos importante
1 = igual de importante
2 = es más importante

Fuente: Tabla tomada de la obra de Bayón Mariné, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis, 2002. p. 126. Colección economía y empresa.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En cualquier caso, con este método las valoraciones se basan en un criterio totalmente subjetivo.

b) Método de Clasificación (*Grading System*). Diseñado por el Instituto Carnegie de Tecnologías (*The Carnegie Institute of Technology*) en 1922, se ha aplicado con gran frecuencia tanto en el sector industrial y de servicios como en las administraciones públicas.[175] Es el más simple y económico, ya que parte de descripciones sencillas y globales de las tareas. El presente método consiste en agrupar los distintos puestos, considerando cada uno de ellos en una serie de grados previamente definidos y clasificados en una hipotética escala de importancia.
El primer paso consiste en realizar una escala de los diferentes grados o niveles que conforman a la institución. Cada puesto se incluye en uno de los grados que por sus características le corresponde, de tal manera que se obtiene una clasificación de todos los puestos agrupados por grados. Estos grados no suelen ser más de veinte y cada uno debe tener una definición lo suficientemente amplia para que se puedan incluir distintos empleos, además de ser lo suficientemente concreta para que no haya problemas al decidir en qué grado se incluye cada puesto.[176]
Cada grado o escala tendrá un nivel diferente de responsabilidad, salario, dificultad o complejidad profesional, tareas a desarrollar, etcétera. De esta manera, el grado 1 estaría integrado por aquellas personas que realizan trabajos rutinarios y tareas simples o improvisadas. La graduación aumenta en la medida en que se incrementen las responsabilidades o aparecen factores nuevos.
En la cuadro 5 se muestra un ejemplo de definición de grados con sus respectivas clasificaciones, descripciones y ejemplos para las bibliotecas.

175 Bayón Mariné. *Op. cit.*, p. 126.
176 Martín Jesús. *Op. cit.*, p. 15.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 5. Ejemplo de la definición de grados en la aplicación del método de clasificación

GRADO 1 Trabajos que exigen un nivel de formación mínimo. No requieren ningún tipo de formación específica o profesional. No presentan dificultades especiales en su realización, aunque exigen un gran esfuerzo físico. Plazo de formación inferior a un mes. No es precisa la experiencia previa. Condiciones ambientales propias de trabajos al aire libre y/o en ambientes sucios, con polvo y ruidosos. Ej. Personal de limpieza (intendencia para el caso de algunas bibliotecas).
GRADO 2 Trabajos que exigen un nivel de formación de graduado escolar (primaria o secundaria) o similar. No es precisa una formación específica o profesional Exigen un alto nivel de atención visual y coordinación mano-pie-ojo. Plazo de formación superior a un mes pero inferior a tres meses. Es precisa experiencia previa en tareas similares. Condiciones ambientales normales, aunque el trabajo se realiza en ambientes ruidosos, algo sucios y con polvo. Ej. Algunos auxiliares de bibliotecas de universidades privadas. Otro ejemplo son aquellos trabajadores que laboran en fábricas en las áreas de producción en línea.
GRADO 3 Trabajos que exigen un nivel de formación profesional (estudios técnicos, alternados con el bachillerato). Exigen un alto grado de esfuerzo físico. Son trabajos de precisión que exigen un alto grado de coordinación mano-ojo. Condiciones ambientales agresivas, con altos niveles de ruido y vibraciones. Riesgos moderados de accidente. Uso de guantes, gafas y/o botas protectoras. Plazo de formación entre uno y tres meses. Experiencia anterior mínima de seis meses en un puesto similar. Ej. Técnicos informáticos o de archivo, plomeros, electricistas. Para el caso de las bibliotecas los auxiliares entrarían en este nivel.
GRADO 4 Trabajos que requieren un nivel de formación de titulado medio (pasantes, diplomados o los que ejercen la carrera magisterial). No exigen esfuerzo físico. Se supervisa y dirige un grupo de cinco a diez personas. Exigen un buen nivel de iniciativa y autonomía. Son precisos conocimientos básicos de informática. Plazo de formación en la institución entre tres y seis meses. Es precisa una experiencia anterior de seis meses a un año en trabajos similares. Parte del trabajo se realiza en ambientes ruidosos. Ej. Coordinadores o jefes de área o departamento de bibliotecas.
GRADO 5 Trabajos que exigen un nivel de formación de Ingeniería, Licenciatura, Maestría o Doctorado. No requieren esfuerzo físico. Las tareas que se realizan son, básicamente, de planeación, organización, supervisión y dirección del trabajo de grupos que comprenden entre veinte y treinta personas o más. Se precisan conocimientos de dirección, informática, presupuestos y costos. Plazo de formación en la institución superior a seis meses. Exigen experiencia anterior de dos a tres años en trabajos similares. Parte del trabajo se realiza en ambientes ruidosos. Ej. Directores de sistemas o redes de bibliotecas públicas o universitarias, bibliotecas nacionales, centros de documentación o información especializados. Profesores e investigadores de universidades o institutos.

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales". *Op. cit.*, pp 17 y 18

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Bayón Mariné[177] ilustra el resultado de un sistema de evaluación de este tipo:

Cuadro 6. Cuadro de evaluación del Método de Clasificación (*Grading System*)

		Factor					
		Experiencia	Inventiva	Formación	Responsabilidad	Total Orden	
Puesto	A	2	2	3	2	9	4
	B	4	3	4	3	14	1
	C	1	2	1	1	5	5
	D	3	3	3	4	13	2
	E	4	2	4	2	12	3

Fuente: Elaboración propia

B) Métodos analíticos (cuantitativos)

Los métodos analíticos, también llamados cuantitativos, se caracterizan por desglosar los puestos en factores que posteriormente se cuantificarán. A continuación se muestran los métodos de puntuación, de comparación de factores y el método Hay:

a) Método de Puntuación (*Point System*): es el sistema más utilizado en las instituciones de servicios por la amplitud de su descripción y la exactitud de su aplicación. Utiliza el análisis individual de una serie de factores[178] para valorar los puestos de trabajo. Se asignan puntos a los diversos grados o niveles previamente ordenados según su importancia en los que se subdivide cada factor.

177 Bayón Mariné. *Op. cit.*, p. 127.

178 En general, se puede definir un factor como una característica o componente del trabajo que es común a varios, preferiblemente a todos los puestos y que tiene una importancia distinta en cada uno de estos. En Pereda, S., *et. al.*, *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Edición Síntesis. Madrid: s.e., 2014.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Se le asigna una puntuación a cada grado que indica la intensidad con la que el factor se manifiesta en el puesto de trabajo.

La suma de los puntos de cada factor es el valor relativo de dicho puesto, de tal manera que la valoración de cada puesto está en función del grado que ocupa en cada factor. Martín García propone el siguiente proceso general para la aplicación de este método:

1. Crear el "Comité de Valoración" (6-10 personas). Representantes de los trabajadores, de la dirección y el equipo técnico encargado. Si los técnicos son externos, se recomienda que tengan voz pero que las decisiones las tomen entre la dirección y los trabajadores.
2. Se seleccionan y definen los factores (el aspecto más difícil).[179] Lo habitual es usar entre cinco y quince factores, que abarcan cuatro áreas y que hay que ponderar:
   a. Área de las aptitudes: conocimientos, experiencia, iniciativa (40-65%).
   b. Área de esfuerzo: esfuerzo físico y mental (10-25%).
   c. Área de responsabilidad: sobre equipos, materiales o productos, seguridad de otros, trabajo de otros, relaciones, etcétera. (20-30%).
   d. Área de condiciones laborales: condiciones ambientales, riesgos de trabajo (5-20%).

   La definición de los factores debe ser simple, clara y concisa, evitando palabras o frases ambiguas. La definición, en suma, debe perseguir el objetivo de que los distintos valores identifiquen de la misma forma cada uno de los factores. Se puede incluir, en ocasiones, ejemplos o comentarios

179 El número de factores que se empleen dependerá de la minuciosidad con que quiera llevarse a cabo la valoración. Es preciso tener en cuenta que aunque un número demasiado pequeño dificultaría la diferenciación entre las tareas y llevaría a omitir algunos aspectos importantes -lo que afectaría a la validez de la valoración-, un número demasiado grande, por su parte, complicaría inútilmente el proceso al tratar de conseguir una precisión que, muchas veces, sería ilusoria.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

aclarando lo que debe estar incluido y lo que no está en cada factor. En el cuadro 7 se presenta un modelo de definición de factores.

3. A continuación, se deben ponderar los factores definidos previamente. Recordemos que será preciso determinar el peso de cada uno de los factores en la valoración, en función de la importancia que tengan cara a la consecución de los objetivos de la institución. Un modelo de medición de factores lo presentamos en el cuadro 8.
4. Posteriormente, es necesario definir los grados en que se divide cada factor. Cada grado debe estar adecuadamente definido. Un ejemplo de definición de grados se presenta en el cuadro 9, el número de grados en que se divide cada factor suele ser de cinco o seis.

Una forma práctica de valorar los grados es asignar puntuaciones al grado uno de forma que la suma total sea de cien e ir aumentando las puntuaciones progresivamente de forma que si son cinco los grados definidos, la suma total en el grado cinco sea de quinientos puntos. Lo habitual es que sean diez grados (mil puntos). Un caso de medición de los grados de los factores previamente definidos se presenta en el cuadro 10.[180]

180 Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales". *Op. cit.*, pp. 16-22.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 7. Modelo de definición de factores

APTITUDES

- Conocimientos. Aquellos que debe poseer una persona con capacidad media para realizar correctamente las tareas asignadas al puesto. Cuando dichas tareas exijan diversos niveles de conocimientos, se asignará al puesto el grado correspondiente al más alto.

- Experiencia. Tiempo exigido para que una persona —de capacidad media, que desconozca el puesto y que tenga los conocimientos exigidos por éste— adquiera la habilidad y la práctica necesarias para poder desempeñar satisfactoriamente, en cantidad y calidad, las tareas asignadas.

- Iniciativa. Grado en que el ocupante del puesto deberá desarrollar las tareas asignadas sin recibir supervisión y en función de las normas, métodos o instrucciones existentes.

ESFUERZO

- Esfuerzo físico. Nivel de esfuerzo exigido por la realización de las tareas asignadas al puesto.

- Esfuerzo mental. Aspectos referidos a solución de problemas y otras actividades que exijan para el ocupante del puesto una actividad mental.

RESPONSABILIDAD

- Sobre equipos. Responsabilidad sobre pérdidas o deterioros en los equipos a causa de las acciones o decisiones del ocupante del puesto de trabajo. Los errores que se evalúan, deben ser sólo aquellos que puedan ser imputables al titular del trabajo y no los que se puedan producir por factores externos no controlables por él.

- Sobre materiales o productos. Responsabilidad sobre pérdidas o deterioros de materiales o faltas de calidad en los productos a causa de actuaciones erróneas del ocupante del puesto no producidas por factores externos a él.

- Sobre la seguridad de otros. Responsabilidad del ocupante del puesto sobre las lesiones, las enfermedades, los accidentes o las heridas que puedan sufrir otras personas a causa de actos que pongan en riesgo a los demás.

- Sobre el trabajo de otros. Responsabilidad por mando jerárquico sobre el trabajo de otros. Número total de personas supervisadas según la estructura orgánica.

- Relaciones. Contactos que debe mantener el ocupante del puesto, tanto con personas de la Institución, como de fuera de la misma. No se tendrán en cuenta las relaciones establecidas en la línea jerárquica.

CONDICIONES DE TRABAJO

- Condiciones ambientales. Nivel de penosidad del puesto a causa de la postura en que se debe desarrollar el trabajo o las condiciones de temperatura, humedad, ruido, iluminación, etcétera.

- Riesgos. Posibilidad de accidentes al desempeñar las tareas asignadas al puesto y posibles consecuencias leves, graves o muy graves del mismo.

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales". Tablas". En: *Módulo II : Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004], pp. 20 y 21 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 8. Modelo de medición de factores

FACTOR	MEDICIÓN
Aptitudes	45
Conocimientos	15
Experiencia	20
Iniciativa	10
Esfuerzo	15
Físico	5
Mental	10
Responsabilidad	30
Sobre equipos	5
Sobre materiales o productos	5
Sobre la seguridad de otros	10
Sobre el trabajo de otros	5
Relaciones	5
Condiciones de trabajo	10
Condiciones ambientales	5
Riesgos	5

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales" *Op. cit.* p. 30.

Cuadro 9. Ejemplo de definición de grados para el factor "conocimientos"

GRADO 1	Nivel educacional equivalente a Enseñanza Primaria
GRADO 2	Nivel educacional equivalente a Enseñanza Secundaria
GRADO 3	Nivel educacional equivalente a Bachillerato o Formación Técnica
GRADO 4	Nivel educacional equivalente a Pasante o Diplomado
GRADO 5	Nivel educacional equivalente a Titulado Superior (Licenciatura o Posgrado)

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales: Tablas". *Op. cit.*, pp. 35 y 36

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 10. Medición de grados de los factores previamente definidos

	GRADOS				
FACTORES	1	2	3	4	5
1.CONOCIMIENTOS	15	30	45	60	75
2. EXPERIENCIA	20	40	60	80	100
3. INICIATIVA	10	20	30	40	50
4. ESFUERZO FÍSICO	5	10	15	20	25
5. ESFUERZO MENTAL	10	20	30	40	50
6. RESPONSABILIDAD SOBRE EQUIPOS	5	10	15	20	25
7. RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIALES O PRODUCTOS	5	10	15	20	25
8. RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD DE OTROS	10	20	30	40	50
9. RESPONSABILIDAD SOBRE TRABAJO DE OTROS	5	10	15	20	25
10. RELACIONES	5	10	15	20	25
11. CONDICIONES AMBIENTALES	5	10	15	20	25
12. RIESGOS	5	10	15	20	25

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales: Tablas". *Op. cit.*, p. 37.

Cuadro 11. Ejemplo de valoración de cinco puestos utilizando el método de puntuación

	PUESTO A		PUESTO B		PUESTO C		PUESTO D		PUESTO E	
FAC-TOR	GRA-DO	PTS.	GRA-DO	PTS.	GRA-DO	PTS.	GRA-DO	PTS.	GRA-DO	PTS.
1	3	45	2	30	4	60	3	45	1	15
2	2	40	4	80	3	60	1	20	2	40
3	4	40	3	30	1	10	2	20	4	40
4	3	15	1	5	2	10	4	20	3	15
5	1	10	3	30	4	40	3	30	4	40
6	3	15	4	20	3	15	1	5	3	15
7	4	20	3	15	1	5	3	15	5	25
8	3	30	1	10	3	30	5	50	4	40
9	1	5	3	15	5	25	4	20	2	10

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

10	3	15	5	25	4	20	2	10	3	15
11	5	25	4	20	2	10	3	15	5	25
12	4	20	2	10	3	15	5	25	1	5
TOTAL		280		290		300		275		285

La ordenación de los puestos en función de su valoración sería la siguiente:

1. PUESTO C: 300 PUNTOS
2. PUESTO B: 290 PUNTOS
3. PUESTO E: 285 PUNTOS
4. PUESTO A: 280 PUNTOS
5. PUESTO D: 275 PUNTOS

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales: Tablas". *Op. cit.*, pp. 37 y 38

5. Seguidamente, se puntúan los puestos en cada factor, para lo cual a cada puesto que se va a valorar se le asigna un grado en cada factor. Posteriormente, basta con convertir los grados en los puntos correspondientes y efectuar la suma total, que es la valoración de cada puesto. En el cuadro 11 de la página anterior, se presenta un ejemplo de valoración de cinco puestos de trabajo.

Todos estos pasos y decisiones del comité de valoración deben reflejarse en el manual de valoración,[181] que debe incluir todos los pasos que surjan:

- Definición de los factores
- Ponderación de los mismos
- Definición de los grados
- Puntuación de los mismos, etcétera

181 El manual de valoración es una especie de acta de todo el proceso de valoración y al mismo tiempo, servirá como referencia cuando haya que valorar diferentes puestos que vayan surgiendo en la organización o aquellos otros que modifiquen su contenido.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cabe aclarar que para aplicar este método, las descripciones de los puestos deben ser mucho más detalladas que en los métodos anteriores. Además, por su objetividad este método tiene probabilidades de ser fácilmente aceptado por los trabajadores, pues permite la fácil transformación de las valoraciones en salarios (escalas salariales) al asignar un valor monetario a cada punto, determinando además qué puesto es más importante y las diferencias entre los distintos puestos de trabajo.

b) Método de comparación de factores (*The Factor Comparision Method*): Conocido también como método de retribución monetaria, siendo el origen del sistema. Hay de escalas y perfiles. Se basa en la comparación de los distintos puestos de trabajo una vez que se han descompuesto en los factores que lo integran y con "puestos clave" previamente elegidos. Este método sigue el procedimiento:

1. Definir los factores entre 3 y 6. Por ejemplo, Benge, Burk y Hay utilizan como tales: exigencias mentales (EM), exigencias físicas (EF), conocimientos específicos o habilidades (CO), responsabilidad (RE) y condiciones de trabajo (CT).[182]
2. Seleccionar aquellos puestos clave (de 10 a 20) que el Comité de Valoración considere que en ese momento tienen un salario justo y que abarquen todo el abanico salarial de la institución (**véase anexo 2a**).
3. Una vez elegidos los puestos clave, son ordenados por un grupo de jueces (miembros del comité de valoración) en cada uno de los factores según la importancia que se considera que tienen en el mismo (**véase anexo 2b**).
4. Se pide a los jueces que desglosen el salario; es decir, la retribución de cada puesto entre los distintos factores. La

182 Aquí los factores que se definen para la valoración de puestos de trabajo, son más amplios y generales que los utilizados en el Método de Puntuación. No obstante, también para este método o sistema, la definición de los factores debe ser clara y concisa, sin ambigüedades, de forma que con su lectura se llegue a una única interpretación.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

asignación retributiva a cada factor supone el valor del mismo (**véase anexo 3a**).[183]

5. Se comparan todos los puestos de la organización con los puestos clave para asignar los valores de los factores. De esta manera, sumándose éstos, se obtiene el salario adecuado del puesto (**véase anexo 3b**).

Este sistema es bastante perfecto y objetivo, además de flexible, lo que permite incluir en cualquier momento nuevos puestos o modificaciones. Sin embargo, hoy en día a causa de las rápidas variaciones que se producen en los salarios y en los valores monetarios, y también a causa de la inflación, es más conveniente utilizar puntos en la valoración en lugar de salarios.

c) Método Hay: su creador, Edward Hay, se dio cuenta de que al combinar el sistema de comparación de factores con unas tablas de evaluación (método de evaluación de puntos), se podía alcanzar un resultado basado en escalas y perfiles que era aplicable eficazmente a los puestos de trabajo. Así, a principios de los años cincuenta, se ponía en práctica el sistema de escalas y perfiles de evaluación de puestos conocido mundialmente como método Hay. Inicialmente fue aplicado a empresas y negocios, pero también ha resultado válido en otro tipo de instituciones como universidades, administraciones públicas y sistemas bibliotecarios, pues está diseñado para medir la posición del puesto en cualquier institución. [184]

El Grupo Hay ha elaborado unas tablas de evaluación que simplifica el proceso a partir de tres factores: competencias, solución de problemas y responsabilidad.[185]

---

183 Bayón Mariné. *Op. cit.*, pp. 129 y 130.

184 Para Bayón Mariné, el objetivo del método en este sentido era establecer el salario y horario del trabajador para determinar con la mayor exactitud posible el costo laboral.

185 Las tablas tienen un apoyo de herramientas sustentado en métodos de análisis y comparación de puestos de trabajo, hojas de cálculo y registros sobre diversos puestos para establecer un correcto valor y medida de los mismos. Véase: http://www.haygroup.com/expertise/commitment/job_evaluation.asp.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

3.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN BIBLIOTECAS Y OTRAS INSTITUCIONES

Diversos países tienen una cultura y tradición en la forma de llevar a cabo las rutinas de reclutamiento y selección de personal que se manifiesta en ferias y oficinas de empleo, en la radio, la prensa e Internet y más aún, en políticas y procedimientos normalizados, muchas veces de carácter oficial. En efecto, la decisión de a quién buscar e incorporar juega un papel determinante para explicar los rendimientos de las instituciones y la configuración de personas, ya que de esas funciones dependen en gran medida el éxito y la eficacia de todos los procesos de trabajo.

Dos de las funciones más importantes en la dirección de los recursos humanos son el reclutamiento y la selección, también conocidas como la entrada (*input* en inglés) del factor humano en las instituciones. Habitualmente se utilizan como medios eficaces para la búsqueda y captación de personas con el fin de que éstas ocupen el puesto de trabajo a su medida.

Sin embargo, en el caso de las bibliotecas, actualmente en muchos países se carece de sistemas eficientes para reclutar y seleccionar profesionales y estudiosos de la Bibliotecología que tengan un sustento tanto en técnicas como en enfoques estratégicos orientados hacia la captación e incorporación de nuevos valores o talentos. En este sentido, nuestro desafío consistirá en elegir, igualar y mejorar los modelos existentes para responder, de forma innovadora, a las exigencias del empleador y del empleado o futuro trabajador.

3.5.1 EL RECLUTAMIENTO

Para Chiavenato,[186] el reclutamiento se refiere al conjunto de actividades, técnicas y procedimientos a través del cual se atraen candidatos potencialmente calificados del mercado de recursos

186 Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano. Op. cit.*, p. 95.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

humanos[187] para asentar e iniciar los procesos selectivos de una institución.

García, Hierro y Jiménez[188] afirman que el reclutamiento es un compendio de planeación, análisis y método dirigido hacia la búsqueda, adecuación y posible incorporación del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la institución.

Por su parte, Pereda y Berrocal[189] definen el reclutamiento como el proceso por medio del cual los responsables de la selección, contratación y/o promoción, consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las competencias exigidas por el puesto de forma que posteriormente puedan seleccionarse a las personas más idóneas para cubrir las vacantes existentes en la institución.

Esta función opera como un canal de comunicación de doble vía en donde se difunden y ofrecen oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos al tiempo que se atraen los candidatos calificados con las competencias necesarias en el momento preciso. Las tareas, los procedimientos y las acciones que regularmente se emprenden para este fin son las siguientes:

- Definir el mercado de recursos humanos objetivo, así como los segmentos que intervienen en un área geográfica en particular.
- Establecer un sistema de información (medio o fuentes) en el que cual se den a conocer las oportunidades laborales y de empleo que se pretendan cubrir. Aquí, la elección de las fuentes o sistemas de información es importante para la obtención adecuada de candidatos en calidad y número.

187 El mercado de recursos humanos se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El mercado de recursos humanos está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Cfr. Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. 91.

188 García Noya, María; Hierro Díez, Enrique; Jiménez Bozal, José Javier. *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC, 1997. pp. 272. Colección Empresa.

189 Pereda, Santiago. *Op. cit.*, p. 168.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Considerar una elaboración y difusión de la oferta de trabajo —atractiva si fuese el caso— con aspectos formales tales como el salario, las actividades y competencias necesarias, etcétera. Para ello, debemos contrastar con nuestros documentos de análisis y descripción de puestos de trabajo previamente elaborados.
- Por último, los procedimientos administrativos referentes a las políticas y prácticas para la gestión global de la función de reclutamiento. Éstos tienen un aspecto externo (legislación, mercado de trabajo, normas de empleo, etcétera) e interno (estrategia de la institución, situación económica, imagen que proyecte hacia el exterior, etcétera).

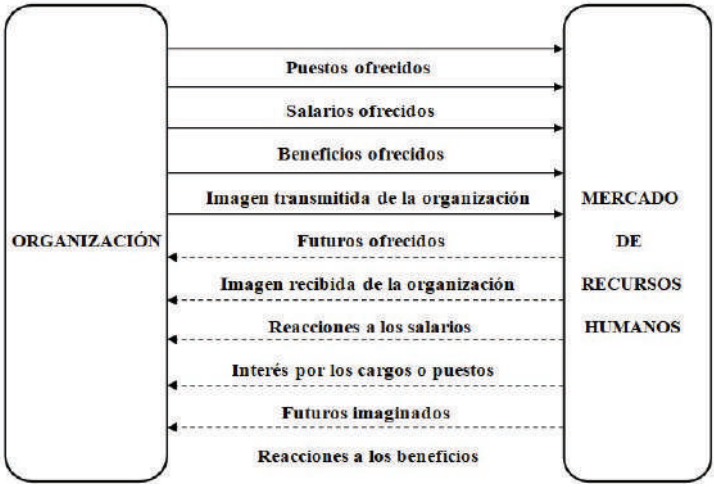
Personas e instituciones están enlazadas en una relación simbiótica que se encuentra encadenada de la forma que se muestra en la figura 23.

Las preguntas a responder serán ¿qué tipo de personas necesitamos?, ¿dónde se encuentran? y ¿qué medios utilizamos para atraerlas? Para ello, se especificarán los puestos a cubrir con las personas que ya trabajan en la institución o en el exterior.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 23. Relación simbiótica: organización-mercado de recursos humanos



Fuente: Cuadro tomado y adaptado de la obra de Bayón Mariné, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis, 2002. p. 190. Colección economía y empresa. Original de Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall, 2000.

3.5.1.1 EL RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno se refiere a la promoción de personas dentro de la misma institución o aquellas directamente vinculadas con esta. El reclutamiento interno puede ser de forma vertical a través de ascensos o puestos más elevados pero con la misma área de actividad; o bien horizontal, a través de transferencias en cargos del mismo nivel que requieren otros conocimientos y habilidades, o bien diagonal, que se refiere al ascenso de categoría pero en otra área o departamento.

El proceso de seguimiento continuo del mercado de recursos humanos a nivel interno está encaminado a la promoción de puestos de trabajo vacantes que ofrezcan a las personas la oportunidad

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de promocionarse y desarrollarse mediante planes de carreras y políticas de reclutamiento interno. Las fuentes de reclutamiento interno son las siguientes:

- Personas que laboran en la institución.
- Eventuales, internos, a tiempo parcial, becarios o gente de prácticas.
- Archivo histórico o base de datos de la plantilla actual.
- Familiares y amigos.

No obstante, este tipo de reclutamiento tendrá éxito siempre que sea una política conocida por todos sus integrantes, cuando las decisiones se apoyen en objetivos definidos y cuando el trabajador reciba todo el apoyo de sus compañeros cuando se incorpore al nuevo cargo o puesto.[190]

Así mismo, se tendrá que utilizar información sobre los perfiles de exigencias de los puestos y competencias requeridas, determinar qué personas son candidatas a promocionase, en qué puestos y a qué plazos, así como las acciones formativas correspondientes. Con ello, se podrá determinar hasta qué punto se logran los objetivos institucionales a través de las acciones de reclutamiento interno.[191]

3.5.1.2 EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo, por otra parte, consiste en la captación de candidatos en el mercado de recursos humanos que se encuentra fuera de la institución y, sobre todo, que reúnan el nivel de cualificación exigido para el puesto de trabajo.

La parte importante en el reclutamiento externo está en que su campo de acción es muy grande y se deberá estudiar previamente, así como conocer todas las fuentes y los medios disponibles para decidir cuáles utilizar para tener la garantía de que se va a poder

190 Pereda, Santigo. *Op. cit.*, p. 174.
191 Idem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

reclutar personas con las competencias adecuadas. Las fuentes de reclutamiento externo son las siguientes:

- Oficinas de empleo gubernamentales: son operadas por los gobiernos federales, estatales o municipales a través de las secretarías del trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
- Centros de formación y oficinas universitarias: tanto las universidades como los centros de estudios técnicos cuentan con oficinas vinculadas con empresas e instituciones privadas y gubernamentales que ofrecen una bolsa o cartera de trabajo en la cual se incluyen las vacantes disponibles para concursar en un proceso de selección.
- Anuncios en medios de comunicación: pueden ser desde anuncios en periódicos locales, nacionales e internacionales, revistas profesionales, carteles o folletería, hasta anuncios en Internet[192] y páginas web de instituciones públicas o privadas o de empresas especializadas en la búsqueda de empleo.[193]
- Archivo interno: un archivo eficiente y bien organizado (manual o automatizado) supone una fuente importante de reclutamiento para la institución, además de abatir costos económicos y de tiempo.

---

192 Bibliomex, el foro electrónico a través de Internet para los bibliotecarios de México, ha servido por muchos años para la difusión de las ofertas de trabajo de las bibliotecas de la República Mexicana y Estados Unidos principalmente.

193 Tan solo en España existen actualmente más de treinta *webs* especializadas en ofertas y demandas de empleo. Algunas de éstas no publican ofertas y se limitan a recibirlas e incluirlas en sus bases de datos para facilitárselas a las empresas; otras ponen la información en la red para que los candidatos y empresas elijan a su conveniencia y existe un tercer tipo de empresas que realizan las labores propias de una agencia de reclutamiento y colocación. El ahorro de costos en la selección de personal a través de la red es del 80 por ciento para las empresas. El costo medio en la búsqueda de personal se

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Empresas de trabajo temporal: aunque aquí supone para las empresas e instituciones un ahorro considerable en costos de contratación permanente (prestaciones sociales que marca la ley), es una forma rápida para reclutar y buscar empleo en cualquier época del año.
- Head Hunting (caza talentos o empresas de búsqueda directa): generalmente se suele utilizar este procedimiento para personal directivo y ejecutivos en activo que tienen éxito en sus puestos de trabajo. Los que se dedican a esto, los head hunters, buscan talentos a través de referencias personales, anuarios de directivos, entre expertos que pertenecen a clubes profesionales, colaboran con artículos técnicos en revistas profesionales o científicas, artículos de prensa, etcétera.[194]
- Los trabajadores de la institución o los clientes y proveedores: las recomendaciones procedentes de los trabajadores hacia familiares, amigos o conocidos, es un sistema de reclutamiento con efectos relativamente rápidos y en ocasiones benéficos. Y por supuesto, muchos clientes o usuarios

---

eleva a 12,000 dólares en el caso de utilizar un *headhunter* o cazatalentos y a 5,000 dólares para los anuncios en prensa, cifras que contrastan notablemente con los 1,000 dólares de media que se pagan por la búsqueda de un profesional a través de Internet. El también denominado *e-recruting* permite automatizar la recepción de currícula, la clasificación, el análisis, la preselección y la comunicación con los demandantes de empleo en un tiempo récord. En la red además no existen horarios, cualquiera de las 24 horas del día es buena para acceder a la información que sobre empleo facilitan estas *webs* temáticas. La entrevista a través de la vídeo conferencia será, afirman los expertos, el paso siguiente en la selección online. Un dato interesante es que en España, un total de diez *webs* compiten por el Premio eBest en las categorías de formación y empleo: Adecco, ahoraQue.com, Infoempleo.com, Infojobsnet, Jobline, Jobpilot.es, Laboris.net, Merc@dis, OficnaEmpleo.com y todotrabajo.com. *Cfr.* www.estudiantesuniversitarios.com.

194 Tal es el caso de William Gaber, quien fue Gerente Regional de Manpower México y actualmente es vicepresidente de Korn Ferry International. El Head Hunter Wiliam Gaber es uno de los expertos más reconocidos en materia de recursos humanos. Véase: http://www.williamgaber.net/.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

y proveedores de estas fuentes (por ejemplo, editoriales comerciales para el caso de las bibliotecas) pueden resultar excelentes candidatos externos.

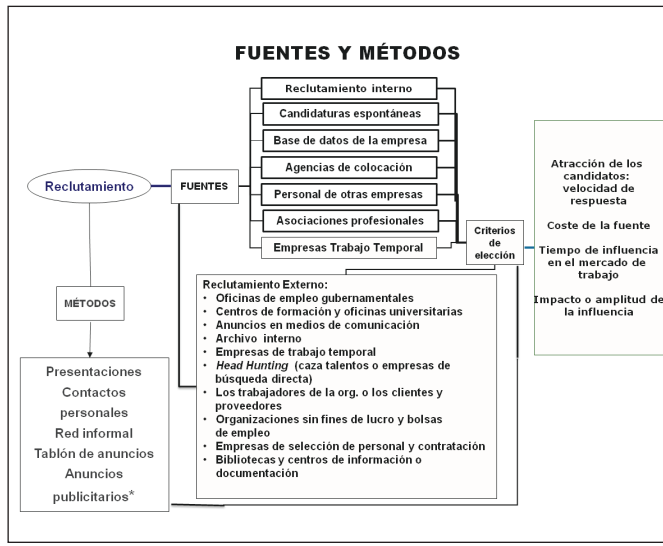
- Instituciones sin fines de lucro y bolsas de empleo: las asociaciones y los colegios profesionales durante mucho tiempo han mantenido bolsas de trabajo especializadas para sus afiliados. Los encuentros profesionales que llevan a cabo estas asociaciones (o empresas privadas, en su caso, mediante conferencias, jornadas, seminarios o foros de empleo) proporcionan una buena fuente de reclutamiento. De igual forma, existen bolsas de empleo en diversas instituciones públicas o privadas.
- Empresas de selección de personal y contratación: regularmente cobran honorarios a la empresa o institución por cada candidato admitido y de acuerdo al salario que recibirá el nuevo trabajador. *Man Power*[195] es un ejemplo de una de las principales agencias privadas a nivel mundial de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Bibliotecas y centros de información o documentación: la gran cantidad de fuentes documentales hacen a estas instituciones un lugar ideal para que los candidatos busquen fuentes de trabajo y para que las organizaciones encuentren los medios adecuados. Siguiendo a Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, mostramos una lista que describe en forma breve algunas de las principales fuentes de información:

195 Manpower. Página principal. USA: Manpower, 2006. Véase: http://www.manpower.es/

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 24. Reclutamiento y selección de recursos humano



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Fuentes documentales de búsqueda de empleo

Fuente	Descripción
Standard & Poor´s Register of Corporations, Directors and Executives	Es una lista con más de 50.000 grandes empresas, la mayoría de propiedad privada
Moody´s Investment Services	Base de datos en texto completo que presenta información sobre los informes de empresas y otras fuentes
The Dictionary of Occupational Titles	Ofrece información sobre las responsabilidades de un cargo y la formación y experiencia necesarias

Fuente: Walberg, M. (20 de mayo de 1995). Job *Hunters Find Library Offers Company Data: Search Assistance*. Arizona Republic, E5. Tomado de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy. *Op. cit.*, p. 189.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Tanto en el reclutamiento interno como en el externo, lo importante es elegir el medio más eficaz de acuerdo con las necesidades de nuestra institución. Sin embargo, existen una serie de beneficios e inconvenientes en ambos procedimientos que señalamos a continuación:

3.5.1.3 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

El reclutamiento interno presenta ventajas y desventajas como las siguientes:

Cuadro 13. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Ventajas	Desventajas
Rentabilidad de la institución respecto a costos y riesgos en la elección.	Evita contar con personal nuevo, lo que en ocasiones produce un estancamiento.
Motivación en el personal mejorando el clima laboral.	Limita los procesos de selección al funcionar como un sistema cerrado.
Integración efectiva en poco tiempo.	Puede crear un conflicto entre las relaciones laborales por los intereses sobre las vacantes disponibles.
Promoción interna.	
Incentiva la fidelidad y la permanencia.	En ocasiones, no se cuenta con las personas con el talento y la especialización suficiente.
Aprovecha las inversiones efectuadas en la formación y perfeccionamiento.	

Fuente: Elaboración propia

El reclutamiento externo también presenta las siguientes ventajas y desventajas:

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 14. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

Ventajas	Desventajas
Amplio abanico de posibilidades por la interacción directa con el mercado de los recursos humanos. Motivación inmediata, lo que es necesario aprovechar para identificar los potenciales e intereses. Incorporación de nuevas propuestas, formas de trabajo, soluciones, expectativas, conocimientos y destrezas. Enriquece el capital intelectual.	Incrementan los costos y los procesos de trabajo para la elección de candidatos. Posibles problemas de integración y recepción del nuevo trabajador. Incrementan los riesgos de fracaso laboral por la frustración sobre las expectativas del trabajo o por la capacidad del candidato. Puede afectar la motivación cuando no se está acostumbrado a los cambios.

Fuente: Elaboración propia

3.5.1.4 El currículum vitae: modelos y sugerencias para su elaboración

Consideramos importante incluir un apartado sobre cómo elaborar un currículum vitae, pues sabemos que los modelos pueden variar de acuerdo con los gustos personales o las pautas o las normas establecidas por alguna institución. Así, por ejemplo, en Europa ya existe un modelo de currículum normalizado y acorde a las exigencias del entorno laboral. El currículum europeo ahonda en ciertas cuestiones que, hasta ahora, se tomaban menos en cuenta, como las capacidades y actitudes personales. En efecto, la tendencia precisamente estará encaminada en este sentido.

Un currículum vitae es un resumen escrito de características personales, formativas y de trabajo que tiene como finalidad demostrar por qué el solicitante es apto para ocupar un determinado cargo o puesto.[196] El objetivo principal del currículum vitae es tener un documento que permita introducir al solicitante ante una

196 Pinedo Torres, Rodolfo. *Cómo buscar empleo*. México: *Procter&Gamble*. 1986. p. 15.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

institución y obtener o ayudarle a conseguir una entrevista de trabajo. Asimismo, ya que normalmente ninguna institución contrataría a una persona basándose únicamente en su currículum, la entrevista —de la que se hablará en el siguiente apartado— es el paso necesario para la obtención de una oferta de trabajo.

La información presentada debe estructurarse de tal forma que se ponga atención y relevancia en las características y logros más fuertes del candidato. Su extensión se determina en gran medida por la experiencia de trabajo y las actividades académicas. Los currículum vitae de graduados universitarios recientes casi nunca exceden de un folio o página de tamaño carta. Para personas con más de un año de experiencia profesional, puede ser necesario redactar dos folios. Un currículum de más de tres páginas resulta poco impactante y efectivo, excepto para el sector académico y de investigación que tiene otras características de evaluación. Recordemos que el objetivo primordial en muchos sectores es conseguir una entrevista efectiva siendo nuestro currículum una herramienta para conseguirla.[197]

El currículum tiene que ser fácil de leer y de asimilar, además que debe ser realizado por escrito individualmente por el interesado. De esta manera, resultará sencillo reflejar una imagen personal y honesta que se ajusta a la realidad del solicitante y a sus características personales. Debe ayudar a vender nuestras características en una forma positiva, por lo que requiere varias horas de preparación. Este documento es, en definitiva, nuestra carta de presentación y una oportunidad única para comunicar en pocas palabras quiénes somos y qué podemos aportar a la institución. En México, el currículum vitae usualmente incluye las siguientes partes:

1. Identificación: todo currículum vitae deberá mostrar el nombre de la persona, su dirección, números de teléfono y correos electrónicos.

197 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2. Objetivo profesional: muchas instituciones mexicanas consideran que ésta es la parte más importante porque el entrevistador quiere saber el tipo de trabajo que se está buscando antes de hacer una invitación para sostener una entrevista. Los objetivos o intereses plasmados en esta parte deben concordar con las oportunidades de empleo. Además, deben redactarse en forma clara y concisa.
3. Escolaridad: se debe mencionar al principio el grado más alto o los estudios profesionales que se estén cursando, el título o la carrera obtenida; las fechas de terminación de los estudios, las asignaturas más importantes, el promedio general, los honores obtenidos y toda la información útil. Algunas personas pertenecen a instituciones profesionales, son miembros activos de organismos relacionados con sus carreras, han participado en conferencias o en seminarios; las actividades también pueden ser mencionadas dentro de esta parte. De igual forma, cualquier publicación o artículo podrá incluirse brevemente, sobre todo si tiene relación directa con el objetivo profesional.
4. Experiencia profesional: siempre se menciona el nombre de la institución en la que se trabaja o trabajó, la posición obtenida y las fechas de empleo en orden cronológico inverso. Si el nombre o giro de la institución no es ampliamente conocido, podría ser conveniente dar una breve descripción, así como de las funciones que el solicitante tuvo en la misma.
5. Datos personales: este apartado es un tanto repetitivo con el primer punto. Aquí se presentan las características y los antecedentes personales más relevantes, tales como la fecha y el lugar de nacimiento, el estado civil, el estado de salud, el peso y estatura.
6. Datos e intereses personales: los deportes, las actividades sociales y culturales, las habilidades especiales, las lenguas extranjeras, las membrecías, los intereses, etcétera, tienen cabida en esta parte del currículum vitae.
7. Referencias: los expertos recomiendan indicar que las referencias serán proporcionadas a petición del interesado. Sin embargo, si el candidato así lo quiere hacer y tiene

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

referencias que pueden ser de interés para el objetivo profesional buscado, éstas pueden incluirse. Aquellas personas que se mencionan como referencias, preferentemente deberán estar familiarizadas con el solicitante y con sus antecedentes de trabajo y escolares.[198]

Para el catedrático español Bayón Mariné,[199] el contenido esencial del currículum vitae profesional se concreta en lo siguiente:

1. Datos personales: con información sobre el nombre completo, edad, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, domicilio, documento nacional de identidad, teléfonos de contacto u otras circunstancias personales que puedan influir sobre el puesto solicitado.
2. Datos académicos: con referencia directa a los estudios realizados, títulos obtenidos, centros en los que se han cursado y sus fechas, cursos de especialización, seminarios y grado de conocimiento de idiomas.
3. Datos profesionales: reflejan la experiencia adquirida, indicando los períodos en los que se han ocupado diversos puestos, el nombre y la categoría de los puestos de trabajo, las instituciones a las que ha pertenecido y el tipo de trabajo desarrollado.
4. Áreas de actividad: suponen el ejercicio concreto de la función laboral y profesional; informan sobre las funciones realizadas, los niveles de responsabilidad, de amplitud y motivación; hacen referencia hacia el clima laboral y otros datos se consideren de interés para el puesto.
5. Otros datos: en esta sección deberán incluirse viajes, publicaciones, distinciones y, en su caso, otras aptitudes o tendencias.

198 Pinedo Torres, Rodolfo. *Op. cit.*, p. 18.

199 Fernando Bayón Mariné es Catedrático de Organización de Empresas en la Escuela Universitaria de Turismo de la Universidad Rey Juan Carlos en Madrid.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

6. Referencias: es importante incluir en el currículum vitae algunas referencias para que la empresa o institución pueda verificar que los datos incluidos en el currículum son acordes con las opiniones de terceras personas que conozcan al candidato. En la referencia se debe hacer constar el nombre de la persona, el cargo que ocupa y el teléfono de contacto.
7. Documentación: no es preciso documentar todo el currículum, pero se recomienda que todo dato aportado sea respaldado por un documento que lo acredite, por lo que estos documentos deben estar a disposición de la institución contratante en el momento que sean solicitados. Naturalmente, si la institución solicita documentos de soporte o la fotografía del candidato, deben incluirse como anexos al currículum.[200]

Con respecto al modelo europeo de currículum vitae, según la revista *Universia Empleo*,[201] las partes principales que lo componen son las que presentamos en la figura 25.

200 Bayón Mariné Fernando. *Op. cit.*, p. 197.

201 "Un currículum sin fronteras". En: *Universia empleo: mercado laboral universitario*. Año 1, Núm. 1, abril de 2004. Madrid: Estrenos 21, 2004. pp. 20 y 21. Más información en: http://empleo.universia.es/contenidosHTML/el_curriculum/modelo_europeo.htm.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 25. Modelo europeo de currículum vitae

1) INFORMACIÓN PERSONAL:
- Nombre y apellidos
- Dirección (número, calle, código postal, localidad, país)
- Teléfono
- Fax
- Correo electrónico
- Nacionalidad
- Fecha de nacimiento (día, mes, año)

2) EXPERIENCIA LABORAL
- Fechas (desde-hasta). Empezar por el más reciente, e ir añadiendo la misma información para cada puesto ocupado
- Nombre y dirección del empleador
- Tipo de empresa o sector
- Puestos o cargos ocupados
- Principales actividades y responsabilidades

3) EDUCACIÓN Y FORMACIÓN
- Fechas (desde-hasta). Empezar por el más reciente e ir añadiendo la misma información para cada puesto ocupado
- Nombre y tipo de institución que ha impartido la educación o la formación.
- Principales materias o capacidades ocupacionales tratadas
- Título de la cualificación obtenida.
- Nivel alcanzado en la clasificación nacional (si procede)

4) CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES
- Lengua materna
- Otros idiomas (aclarar uno por uno los siguientes niveles: lectura, escritura y expresión oral)
- Capacidades y aptitudes sociales
- Se refiere a la capacidad de coordinar y administrar personas, proyectos y presupuestos en diferentes ámbitos (trabajo, labores de voluntariado, etc)
- Es necesario describirlas e indicar dónde se adquirieron

5) CAPACIDADES Y APTITUDES TÉCNICAS
- Se refiere a la capacidad de trabajar con computadoras, maquinaria específica o diferentes equipos
- Es necesario describirlas e indicar dónde se adquirieron

6) CAPACIDADES Y APTITUDES ARTÍSTICAS
- Música, diseño, escritura, dibujo, etc.
- Es necesario describirlas e indicar dónde se adquirieron

7) OTRAS CAPACIDADES Y APTITUDES
- Es necesario describirlas e indicar dónde se adquirieron
- Permisos de conducción

8) INFORMACIÓN ADICIONAL
- Se recomienda introducir en este apartado cualquier información que se considere importante, como personas de contacto, referencias, etc.

9) ANEXOS
- Enumerar los documentos anexos

Fuente: "Un currículum sin fronteras". En: *Universia empleo: mercado laboral universitario*. Año 1, Núm. 1, abril de 2004. Madrid: Estrenos 21, 2004. pp. 20 y 21. Más información en: http://empleo.universia.es/contenidosHTML/el_curriculum/modelo_europeo.htm.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

De esta forma, como podemos apreciar, tanto el modelo mexicano como el español y europeo tienen estructuras similares. No obstante, queda claro que la tendencia será resaltar las competencias y adaptar el contenido del currículum de acuerdo al perfil y las necesidades de la institución. Por ejemplo, tal y como se ha mencionado, no será lo mismo elaborar un currículum académico o de investigación científica, que un currículum empresarial. Es evidente que la documentación académica necesitará mayor extensión (docencia, publicaciones, proyectos de investigación, conferencias, patentes, citas o impacto de la producción científica, etcétera) para lograr una puntuación mayor durante un proceso de selección, mientras que en el currículum empresarial, de extensión de uno o dos folios, se valorará más la experiencia y las competencias personales como la dirección de personas, las relaciones laborales o el liderazgo en el caso de una vacante de tipo directivo.

Asimismo, se recomienda incluir en el currículum vitae una carta de presentación según lo requiera el puesto, que le aporte un valor añadido. Lo primero que hay que tener en cuenta es que una carta de presentación ha de ser breve; es decir, no exceder nunca de un folio a doble espacio. También, deben constar la fecha y firma del candidato. En cuanto al orden de su contenido, lo mejor es comenzar por exponer las razones por las que se ha decidido enviar el currículum a esa institución aclarando la vía por la cual se ha tenido conocimiento de la existencia de la oferta de trabajo. Tras esta introducción, y en el caso de que el envío del historial no responda a una solicitud concreta, sino simplemente al deseo de probar suerte, se deberán aclarar las razones por las cuales se ha elegido precisamente esa institución y no otra para laborar. Por último, se puede explicar cuáles son los motivos por los que se considera que la candidatura se ajustaría al perfil demandado. [202]

Existen recomendaciones para que la presentación de este documento resulte lo más atractiva posible, como las siguientes:

a) Extremo cuidado en lo que se refiere a las faltas ortográficas.

202 "La carta de presentación". Disponible en: http://www.infoempleo.es.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

b) Actualización constante del contenido y formato.
c) Utilizar originales y no fotocopias.
d) Claridad y sencillez con la información bien organizada (cronológica).
e) Normas estilísticas de acuerdo al puesto, ya que no es lo mismo el currículum de un diseñador gráfico al de un bibliotecólogo o abogado, por ejemplo.
f) Veracidad, se recomienda evitar datos erróneos y expresiones anticuadas.
g) Comprobable o documentado en caso que se requiera

3.5.2 SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Mientras que el reclutamiento es una función de captación, difusión y comunicación, la selección, por el contrario, es una función de elección, clasificación y decisión. Por una parte, el objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), y por otra el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la institución.[203]

Chiavenato define la selección como "un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas".[204]

En términos más amplios, la selección busca los candidatos –entre varios reclutados– más adecuados para los cargos o puestos de la institución con el fin de mantener y aumentar la eficacia de la misma, así como la eficiencia y el desempeño del personal.

Pereda y Berrocal definen la selección como "el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante".[205] En este sentido, la selección de los recursos humanos es un pro-

203 Chiavenato, Idalberto. Op.cit., p. 110.
204 Idem.
205 Pereda y Berrocal. *Op. cit.*, p. 175.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ceso que debe establecerse como una comparación cualitativa y cuantitativa entre dos variables: los requisitos del puesto (descripción, análisis y valoración de puestos de trabajo) y el perfil de los candidatos (aplicación de técnicas de selección).[206]

Por lo consiguiente, el proceso selectivo es además un proceso de decisión y clasificación integrado por varias fases que consisten en escoger al candidato que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante, en el que habrá de aumentar constantemente el desempeño de sus tareas cotidianas.

Una vez definido el concepto de selección de recursos humanos, se deben conocer las fases que regularmente se van a seguir en un proceso de selección: la preselección de los candidatos, la aplicación de técnicas de selección (entrevistas, pruebas o tests y simulación) y la contratación e ingreso a la institución.

3.5.2.1 LA PRESELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS

La preselección es una fase cuyo objetivo es la recepción y análisis de las candidaturas, donde se filtra la población reclutada y se elimina la menos interesante o la que no se ajusta a los requerimientos de los puestos o su perfil de demanda.

En la preselección se utilizan baremos o escalas para separar los currículum vitae y las cartas de presentación en grupos: los que cumplen los requisitos, los dudosos que no disponen de datos suficientes para tomar una decisión y los que no los cumplen o rechazados que pueden ser incluidos en el archivo de la institución. Este procedimiento permite aceptar o rechazar a las personas incorporadas en el proceso de selección.

---

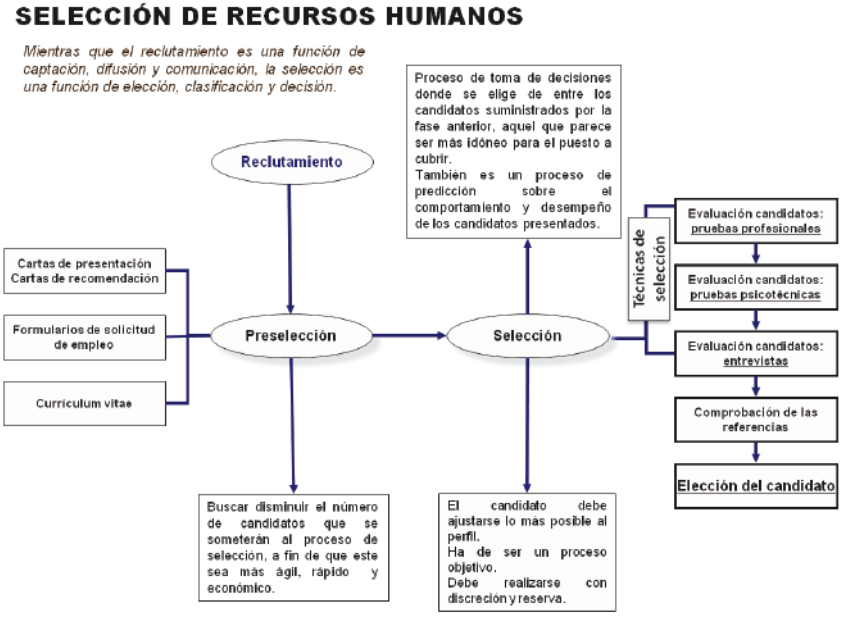
206 Santigo Pereda y Francisca Berrocal señalan además otras variables como el convenio entre la institución y los trabajadores, que puede obligar a llevar a cabo la selección de una forma previamente definida; el presupuesto disponible y los costos que suponen para la institución un error en el proceso de selección. Cfr. Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Así, al conjunto de procedimientos[207] en los cuales son rechazadas o aceptadas las personas reclutadas para el puesto de trabajo a cubrir, se le denomina preselección.

Figura 26. Reclutamiento, preselección y selección de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

207 Fernando Bayón Mariné argumenta que los procedimientos se realizan sin contacto entre los interesados y consisten en admitir a los candidatos cuyo currículum vitae se asemeje a los perfiles psicoprofesiográficos y rechazar aquellos cuyas características no coincidan o no se adapten a las necesidades exigidas o requeridas, por lo que las personas incluidas en un proceso de selección no son verdaderas candidatas al puesto de trabajo hasta que no han sido preseleccionadas. Así, la verdadera selección y la ejecución de pruebas no comienza hasta que se ha efectuado la preselección, depurando así al colectivo reclutado. Cfr. Bayón Mariné F. *Op. cit.*, p. 199.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

3.5.2.2 LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez finalizada la preselección, los candidatos potenciales que han superado esta fase se convierten en candidatos reales del (de los) puesto(s) de trabajo. El siguiente paso será elegir las técnicas de selección que permitan evaluar con rapidez y fiabilidad –entre otros atributos– a las personas.[208]

A continuación, describimos las técnicas de selección más utilizadas sin ningún orden en particular.

3.5.2.2.1 LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

En instituciones de cierta dimensión, como diversas bibliotecas, el departamento de recursos humanos es el encargado de hacer el primer filtro de los candidatos reclutados. Posteriormente, los candidatos válidos deben ser entrevistados en el departamento o área en la cual van a trabajar por su jefe y, en ocasiones, por otras personas con las que se tendrá estrecha relación. Varios expertos nos dicen que conviene empezar con una entrevista en lugar de pasar directamente a las pruebas, puesto que en la entrevista se

208 Para elegir las pruebas y técnicas de selección más adecuadas, habremos de considerar su fiabilidad y validez. Por un lado, la fiabilidad hace referencia al grado en el que las entrevistas, pruebas y otras técnicas de selección arrojan información que se confirma a lo largo del tiempo. También se refiere a la medida en que dos o más técnicas brindan resultados similares o coherentes. Por otro lado, la validez se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y a lo bien que lo hace. En esencia, es un indicador del grado en que los datos de una técnica utilizada pronostican el rendimiento en el puesto; es decir, el grado en que la puntuación en una prueba o en una entrevista se corresponde con el rendimiento laboral. Normalmente hay dos estrategias básicas para demostrar la validez de una técnica de selección: validez de contenido y validez empírica. *Cfr.* Bohlander, George; Sherman, Arthur; Snell, Scott. *Administración de recursos humanos*. Ma. del Pilar Nova Melle, rev. 12ª ed. España: Thompson, 2003. pp. 136 y 137.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

puede determinar rápida y fácilmente qué candidatos reúnen los requisitos fundamentales y cuáles no.

De esta manera, realizar una buena entrevista de selección no sólo supone que los más calificados entren a formar parte de la plantilla, también sirve para ahorrar tiempo, energía y, lo más importante, para evitar el alto costo que producen las equivocaciones. Al respecto, Mornell asegura lo siguiente: "Si cometes una equivocación al contratar a alguien y reconoces y rectificas esa equivocación en el plazo de seis meses, el costo de reemplazar a ese trabajador es dos veces y medio su sueldo anual".[209] Por lo tanto, una mala entrevista no sólo supone una contratación equivocada, sino además puede resultar demasiado cara a la institución. Para evitarlo, será necesario conocer una serie de claves y recomendaciones para llevar a cabo con éxito la entrevista de selección. Antes de pasar a este punto, debemos indicar que la entrevista de selección se rige bajo los siguientes objetivos:

Por parte del entrevistador:

- Captar si la(s) persona(s) que se ha(n) reclutado cumple(n) con los requisitos de conocimientos y experiencia, y si además cuenta(n) con las aptitudes y actitudes para desempeñarse en el puesto de trabajo que se pretende cubrir.
- Indagar sobre la trayectoria futura del candidato en otros puestos de mayor responsabilidad.[210]
- Detectar indicios que posteriormente podrían volverse problemas para la institución, si el candidato se convirtiera en colaborador de la misma.

209 Mornell, Pierre. *Cómo seleccionar a los mejores colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000, 2001. p. 38.

210 Alcalá, Miguel Ángel, *et al. Op. cit.*, pp. 76 y 77.

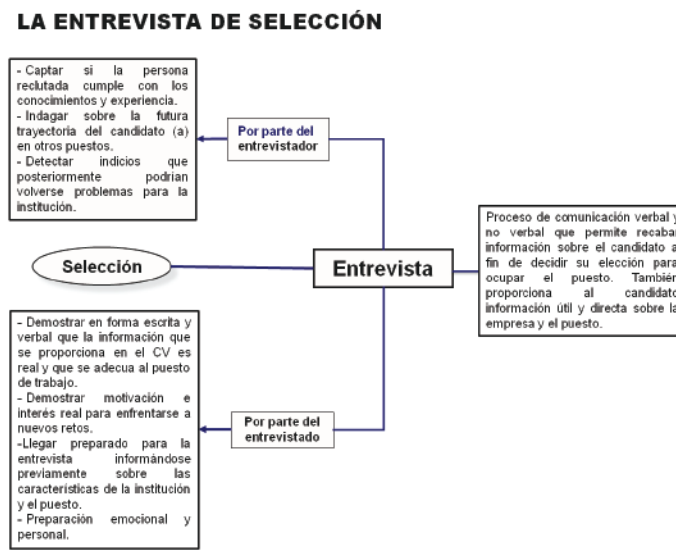
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Por parte del entrevistado:

- Demostrar en forma escrita y verbal que la información que se proporciona en el currículum vitae es real y que se adecua al puesto de trabajo y al perfil de exigencias establecido para el mismo.
- Demostrar motivación e interés real para enfrentarse a nuevos retos.
- Llegar preparado a la entrevista; informarse previamente sobre las características de la institución, del puesto de trabajo y su entorno. Además, la preparación emocional (confianza, seguridad, etcétera) también es muy importante para superar la prueba.[211]

Figura 27. La entrevista de selección



Fuente: Elaboración propia.

211 Ibídem, p. 80.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Manuel Olleros aclara que el objetivo principal de la entrevista de selección es

> [...] ampliar la información que previamente se conoce del candidato mediante su currículum vitae. Pero además, sirve –y esto es lo más importante– para conocer el grado de adaptación del candidato al perfil del puesto y, concretamente, a las competencias exigidas.[212]

En este contexto, existen diversos tipos de entrevistas en función del formato de las preguntas, el número de participantes o las características del puesto de trabajo. Entre éstas encontramos las entrevistas libres, las estructuradas, las situacionales, en grupo y por computadora.

Hoy en día, se da más importancia a las entrevistas estructuradas[213] como resultado de los requisitos de igualdad de oportunidades en el empleo y la preocupación por aumentar al máximo la validez de las decisiones de selección, pues contienen una serie de preguntas normalizadas (con base en el análisis de puestos de trabajo) y un conjunto establecido de respuestas posibles para clasificar las respuestas de los candidatos. Así, se brinda una base más consistente para evaluar a los mismos. En el cuadro 15, damos un ejemplo de instrumento para que el entrevistador saque el máximo fruto de una entrevista estructurada.

Actualmente, también se habla de la entrevista por competencias que, según Pereda y Berrocal,

212 Olleros Izard, Manuel. *Op. cit.*, p. 105.

213 Las entrevistas estructuradas pueden incluir pruebas situacionales o preguntas libres para definir comportamientos, así como conocimientos del trabajo. Son las más adecuadas en cuanto a la fiabilidad de los datos obtenidos, además de evitar sesgos por parte del entrevistador.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> […] consiste en una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo. Parte del principio de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada; es decir, si una persona ha sido capaz de desarrollar un comportamiento en el pasado, en similares circunstancias, podrá volver a repetirlo.[214]

De esta forma, si un estudiante supo guiar y desarrollar un proyecto innovador de fin de carrera, puede repetir esta conducta al momento de incorporarse a trabajar en alguna institución. Este tipo de entrevista dedica tiempo para analizar las competencias de los candidatos con respecto a su sociabilidad, control emocional, energía, dinamismo o resistencia al estrés, adaptabilidad, capacidad de planeación y organización, liderazgo e iniciativa y creatividad, entre otras.

214 Pereda Marín, Santiago, Berrocal Berrocal, Francisca. *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. p. 187.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 15. Guión de entrevista estructurada en profundidad

1. FASE INTRODUCTORIA O INICIAL
• Recepción • Prólogo de informaciones previas • Objetivos de la entrevista: resumen del proceso y profundizar en el conocimiento del candidato
2. FASE CENTRAL O DE CONTENIDO
• Investigación en profundidad de: - Estudios y formación: o Rendimientos obtenidos o Centros o instituciones o Formación complementaria o Actividades paralelas desarrolladas o Motivación sobre estudios o Proyectos de estudio - Experiencia profesional: o Instituciones públicas o privadas o Período de permanencia o Logros obtenidos o Éxitos más importantes o Proyección en su trayectoria profesional o Cargos desempeñados o Extensión de indicadores sobre cultura profesional o Nivel de ingresos o Motivos de cambios o Provecho que ha sacado o Dificultades y conflictos - Datos personales y familiares: o Unidad familiar actual o N° de hijos, edades, estudios, etc. o Nivel socioeconómico o Origen o N° de hermanos o Aficiones e intereses o Lecturas (suscripciones) o Profesión del cónyuge o Actividades con la familia o Procedencia familiar o Profesión del padre y de la madre o Objetivos y proyectos personales o familiares o Ambientes y relaciones • Investigación sobre aspectos relevantes de las pruebas psicoprofesionales • Resumen sobre puntos débiles y fuertes de la persona
3. FASE FINAL O DE RESOLUCIÓN
• Aclaraciones de dudas • Información sobre continuidad del proceso de selección y despedida

Fuente: Gan, Federico, *et al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 124

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Con respecto a las claves y recomendaciones que mencionamos anteriormente, debemos incluir que la entrevista necesitará una preparación previa por parte del entrevistador y del entrevistado, pues el primero puede ofrecer empleo a la persona menos adecuada o perder la oportunidad de contratar a la persona ideal, y el candidato necesitará acudir a la entrevista de selección con "la tarea hecha" para llegar con toda la confianza de ser capaz de superar la(s) prueba(s).

A continuación, ampliamos las recomendaciones para ambos con la certeza de que el lector interesado en este tema podrá encontrar una gran variedad de fuentes (manuales, libros, guías, etcétera) sobre la entrevista de selección de recursos humanos. En este sentido el entrevistador debe:

- Estar preparado: revisar el currículum o la solicitud de trabajo y elaborar las preguntas necesarias para evitar errores y pérdida de tiempo.
- Estructurar la entrevista: definir las competencias para el puesto con una serie de preguntas planeadas y un formato de calificación previamente estructurado.
- Realizar preguntas orientadas hacia resultados para descubrir no sólo lo que ha hecho el candidato, sino también para conocer los resultados de sus acciones.[215]

Por su parte, el entrevistado debe:

- Conocer perfectamente el contenido de su currículum con el fin de prever las posibles aclaraciones con el entrevistador y para vender positivamente todas las cualidades, su experiencia y las competencias adquiridas.
- Adquirir conocimientos sobre la institución que le entrevistará: entre mayor información se tenga acerca de la institución en la cual se va a trabajar, se tendrá mayor seguridad

215 Uris, Auren. *88 Mistakes Interviewers Make, and How to Avoid Them*. Nueva York: Amacom Books, 1988.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

durante la entrevista. Es recomendable conocer su entorno, sus datos estadísticos, sus productos y servicios y, de ser posible, algunas de las características del cargo o puesto deseado con la finalidad de reforzar aún más las posibilidades de éxito en esta prueba.

- Cuidar la apariencia externa: no es más importante la forma que el contenido, pero sí es el complemento perfecto.
- Otras recomendaciones: establecer contacto visual de forma natural; mostrar facilidad para expresarse; atender a los movimientos de las manos y cuerpo; dirigirse de forma educada y segura al entrevistador y evitar acciones que demuestren un estado nervioso son, entre otros, aspectos a tener en cuenta al momento de realizar una entrevista.[216]

La entrevista es un arte, por ello la literatura abunda al respecto: desde los consejos que nos pueden parecer los más simples y evidentes, hasta densos textos que proponen técnicas y esquemas ampliamente desarrollados para cada una de sus fases y obviamente, adaptándolos de acuerdo al puesto o perfil que se desea cubrir.

3.5.2.2.2 LAS PRUEBAS Y OTRAS HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

La entrevista siempre debe complementarse con las pruebas para elevar el grado de fiabilidad y validez del proceso de selección. Las pruebas son instrumentos para evaluar y medir aptitudes, inteligencia, habilidades específicas, intereses, motivaciones y personalidad del candidato, ente otros aspectos.

Chiavenato nos indica que existen pruebas de conocimientos o capacidades (informática, redacción, idiomas, etcétera) que pueden ser orales, escritas o aplicadas mediante la ejecución de un

216 Alcalá, Miguel Ángel, *et al.*, *Op. cit.*, pp. 78-82.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

trabajo o tarea. Aquí entran los denominados tests,[217] que también se aplican cotidianamente en el ámbito académico o universitario.

También están las pruebas psicométricas o psicotécnicas, que constituyen una medida objetiva sobre el comportamiento de las personas. Éstas se utilizan como medida del desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación. Así, los resultados de las pruebas se comparan con medidas normalizadas para obtener resultados percentiles.[218] Las pruebas psicométricas miden aptitudes o actitudes individuales como la estructura mental o la inteligencia; es decir, la capacidad de ligar o relacionar eficazmente diversos factores. También se utilizan los denominados tests de inteligencia para medir o evaluar la capacidad de razonamiento. Algunos autores opinan que a estas pruebas sólo deberían pasar aquellos candidatos que hayan superado la primera entrevista.

Otro tipo de pruebas son las denominadas de personalidad, que identifican los rasgos[219] o el carácter que distingue a una persona de las demás. Con este tipo de herramientas, podremos medir rasgos como el autocontrol, la autoestima, la independencia, la tolerancia a la frustración o la extra e introversión.

---

217 Peña Baztán, define el test como un instrumento cuyo contenido es aplicado mediante un sistema normalizado y permite apreciar las diferencias que en su resolución producen cuantitativa y cualitativamente los diversos sujetos a los que se aplica. *Cfr.* Peña Baztán, Manuel. *Dirección de personal: organización y técnicas*. 6ª ed., Barcelona: Hispano Europea, 1993. p. 133.

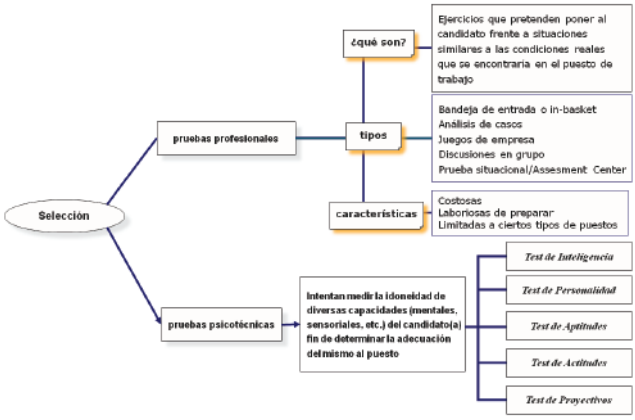
218 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. 126.

219 Manuel Olleros considera que la personalidad es resultante de la interrelación de muchos factores (de orden biológico, psicológico y social) que están continuamente integrándose, y determinan las distintas maneras de reaccionar al ambiente circundante. La personalidad, abunda, es el producto de la educación, la experiencia, la herencia y la adaptación al ambiente de la persona. Olleros Izard, Manuel. *Op. cit.*, p. 111.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 28. Pruebas y otras herramientas de selección



Fuente: Elaboración propia

Por último, es importante resaltar las técnicas de simulación, que es uno de los instrumentos más completos de evaluación, pues los candidatos pueden demostrar el nivel de sus competencias en un amplio espectro situacional. Además, permiten la participación de una gran cantidad de personas que pueden ayudar a relacionar los ejercicios o las prácticas utilizadas con las exigencias del puesto de trabajo. Las técnicas de simulación que se usan en la actualidad en definitiva abren un campo interesante para la selección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy[220] también señalan que diversas instituciones utilizan las pruebas de drogas mediante un análisis de orina; las pruebas de honradez mediante los tests que miden la actitud de tolerancia ante el robo; la comprobación de referencias que consiste en corroborar el historial laboral del candidato, y el análisis grafológico para evaluar la personalidad y otras características a través de la escritura.

220 Gómez-Mejía, Luis R., *et al.*, *Op. cit.* 1997. pp. 200-202.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Resulta importante aclarar que en puestos de mayor nivel, muchas de estas pruebas o tests son difíciles de aplicar y regularmente los candidatos se resisten en la medida en que se eleva su nivel jerárquico, social y su veteranía laboral o profesional.

Por ello, Manuel Olleros[221] recomienda utilizar las pruebas en procesos de selección en candidatos jóvenes, a los que no se les puede juzgar por su experiencia profesional ni por sus referencias, así como para aquellos puestos y ocupaciones concretas en los que se puedan objetivar con relativa facilidad las destrezas necesarias.

Por último, y una vez superada la fase de pruebas, si se han hecho, se recomienda tener una entrevista final y decisiva. Ésta se lleva a cabo regularmente por un superior inmediato o una persona clave en la institución para posteriormente pasar a las siguientes etapas, que son fundamentales para el ajuste adecuado de las personas con su entorno laboral.

3.5.2.3 LAS FASES FINALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Un proceso de selección estaría incompleto si no se llevan a cabo ciertas actividades que ayudan al ajuste y la integración de las personas con la institución. Estas actividades son:

a) Examen médico: por imperativo legal, es importante contar con información sobre el estado físico del trabajador. En algunos países regularmente se recurre a clínicas o consultorios médicos que muchas veces colaboran con la institución u organización proporcionándole todo tipo de exámenes o valoraciones. Con ello, la institución puede reducir el ausentismo laboral y los accidentes de trabajo, así como incrementar el rendimiento en el mismo.

221 Olleros Izard, Manuel. *Op. cit.*, p. 106.

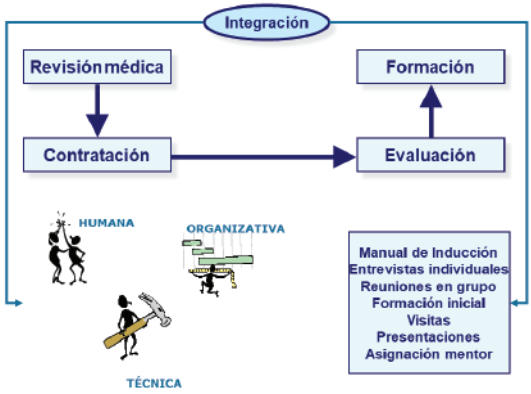
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

b) Contratación: aquí se especifica al futuro trabajador, con detalle, las condiciones de contratación. Para esto es importante conocer la legislación referente a las diversas modalidades de contratación, tanto en materia laboral como en lo referente a la seguridad social. Consultar fuentes de información y a expertos en materia laboral puede ser una buena opción para facilitar esta etapa y evitar problemas futuros.

c) Recepción e inducción: es el conjunto de actividades que se realizan con el objeto de guiar, orientar e integrar al recién incorporado al ambiente de trabajo para conocer la estructura de la institución, sus valores, normas, etcétera, así como las funciones o tareas relacionadas con su puesto de trabajo. En la figura 30, proporcionamos un esquema propuesto por Manuel Olleros para facilitar la recepción de las personas en nuestra institución.

Figura 29. Finalización del proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

Algunas instituciones cuentan con excelentes folletos, guías o manuales de recepción para las personas recién contratadas, lo cual representa una buena práctica, junto con el contacto personal con los encargados de la fase de recepción e inducción.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

d) Período de prueba: esta fase no significa detectar los puntos débiles de las personas, sino es una etapa para eliminar dichos puntos y potenciar e incentivar al individuo para que pueda integrarse rápidamente y ser productivo en la institución. Pues si no se hace esto ¿de qué sirve tanta inversión en tiempo y dinero durante el proceso de selección?

Figura 30. Información para un manual de recepción e inducción

INFORMACIÓN A FACILITAR DURANTE LA FASE DE RECEPCIÓN E INDUCCIÓN

1. **La biblioteca**
   - Cómo es nuestra organización. Misión, objetivos y fines. Historia y situación actual
   - Qué estructura organizativa tiene (organigrama)

2. **Cómo se ingresa en nuestra organización**
   - Reclutamiento y selección
   - Admisión (Título / certificados que aportar)
   - Contratación. Elementos a considerar en el contrato
   - Otros documentos a completar en el momento de la contratación
   - Legislación laboral aplicable
   - Período de prueba

3. **El sueldo**
   - Sueldo bruto
   - Retención por impuestos
   - Deducciones por cotización a la Seguridad Social

4. **Política de retribución**
   - Definición de los puestos de trabajo
   - Evaluación de los puestos
   - Estructura de los puestos
   - Escala de salarios
   - Aumentos por méritos y por promoción

5. **Condiciones de trabajo**
   - Horarios de trabajo
   - Ausencias
   - Vacaciones
   - Quejas
   - Acciones correctivas

Fuente: Cuadro tomado y adaptado de Olleros Izard, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal.* Barcelona: Gestión 2000, 1997. p. 125.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La selección, como cualquier otra actividad que requiere planeación, dirección, organización y ejecución, debe ser evaluada a fin de dar seguimiento, actualización y, sobre todo, de asegurarse que se han obtenido los resultados previstos mediante el nuevo ingreso de personal. Así, para que la selección sea eficaz, debe ser un procedimiento sistematizado, centrado en el ajuste persona-puesto-institución y contemplar todas las diferencias individuales. Para ello, las pruebas deben estar basadas en su relación con los requisitos y las competencias propias del puesto, contrastadas científicamente con validez y fiabilidad. El proceso debe ser objetivo y debe estar relacionado con todas las funciones de los recursos humanos; tiene que haber una alta probabilidad de aciertos, así como una adecuación entre los costos y los resultados.

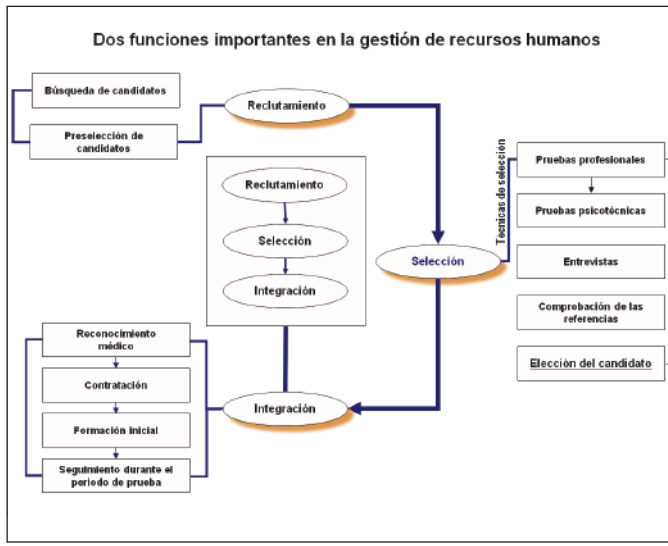
Los nuevos paradigmas se basan en que las personas seleccionadas, además de poseer conocimientos y ponerlos en práctica, deberán generar valor y ser capaces de mejorar constantemente su entorno. Todo esto dará garantía para la persona y la institución. Asimismo, las nuevas corrientes sobre dirección de recursos humanos recomiendan que cada jefe o encargado seleccione a las nuevas personas con la ayuda de su equipo de trabajo, pues la dirección participativa de este proceso presupone involucrar a todos en la decisión final, ya que lo más lógico es que los propios equipos tengan la responsabilidad –en su medida correspondiente– de decidir respecto de sus futuros miembros y colegas de trabajo.

Por esta razón, y para terminar con este apartado, recomendamos consultar el anexo 4, en donde se ilustra con claridad un proceso de selección con equipos de trabajo integrado por bibliotecarios profesionales realizado por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en el año de 1998. Es un ejemplo a seguir para muchas bibliotecas y otras instituciones.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 31. Funciones importantes en la gestión de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

4. El análisis del desempeño y la retribución del personal

4.1 LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DEL POTENCIAL

Una de las publicaciones de la Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias (IFLA, por su siglas en inglés para *Internacional Federation of Library Associations and Institutions*) sobre directrices para bibliotecas, recomienda establecer un sistema de evaluación del desempeño que proporcione al personal una medición sobre los logros alcanzados, así como una orientación para mejorar y ampliar sus competencias, además de darle la posibilidad de analizar su desarrollo profesional.[222]

Una de las funciones de los recursos humanos que cada vez tiene mayor relevancia en las instituciones es la evaluación del desempeño, un asunto todavía no resuelto en su totalidad en nuestra profesión, pues hasta el momento parece ser que únicamente los que generan productos pueden ser fácilmente sometidos a medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño. Sin embargo, se trata de evaluar a todos los involucrados en la cadena productiva o mejor dicho, en la cadena de la información y del conocimiento.

222 Gill, Philip. *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*. México: IFLA: UNESCO: CONACULTA, 2002. p. 136.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Y esto no se refiere a realizar una estadística de producción de bienes y servicios, sino a evaluar todo el desempeño laboral durante una jornada de trabajo con el fin de conocer y recompensar la eficacia con la que cada persona realiza su labor.

De la misma forma, conocer el potencial ayudará a diseñar planes efectivos de carrera para definir rutas profesionales y promociones en la institución. Sin lugar a dudas, evaluar el desempeño y el potencial son actividades que debemos adoptar en un entorno competitivo y de constantes cambios.

4.1.1 ANTECEDENTES

El primer precedente se encuentra en las técnicas que empleaba Robert Owen, destacado empresario, pionero del *management*[223] y del pensamiento administrativo del siglo XVIII, mediante un esquema de anotaciones para calificar a sus colaboradores.

Para la década de los veinte, alrededor de la Primera Guerra Mundial, aparecieron en los Estados Unidos los sistemas de evaluación del desempeño (inicialmente conocidos como de calificación del mérito) con el objetivo de apoyar las políticas salariales que estaban fundamentadas en la valoración de puestos de trabajo.

Tras la Segunda Guerra Mundial, las técnicas sistemáticas empiezan en Europa, después que en los Estados Unidos, y hacia los años sesenta en Inglaterra, junto con los sistemas de Dirección por Objetivos. En nuestros días, la evaluación del desempeño ya se incluye como parte de las funciones de la dirección de recursos humanos y su importancia radica en el autocontrol de todos los trabajadores, pues fija, entre otras cosas, objetivos de mejora continua en las relaciones supervisor-empleado, con lo cual se crea un mejor clima laboral y hay facilidad para la creación de equipos de trabajo.

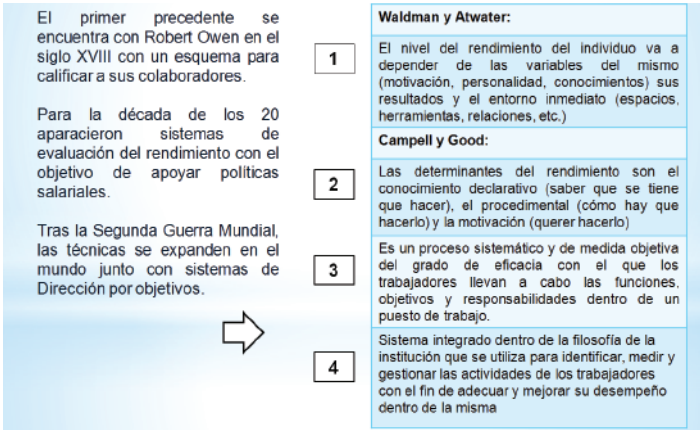
---

223 Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 10 ed. México: McGraw Hill, 1990, p. 55.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 32. Evaluación del rendimiento



Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Concepto multidimensional

Para comprender con mayor claridad las variables o componentes que identifican el desempeño de una persona, tenemos que indicar previamente que este concepto incluye la cantidad y calidad de los bienes y/o servicios producidos por el trabajador, la forma de comportarse en su puesto de trabajo, las metas y los resultados que debe alcanzar; los medios que utiliza, su integración con el estilo y los objetivos de la institución y, sobre todo, su contribución a ésta.

De ahí que Waldman y Atwater afirmen que el nivel de desempeño que llega a alcanzar el individuo depende de las variables del mismo (motivación, personalidad, expectativas, conocimientos), sus resultados (en su puesto de trabajo, en cuanto a unidades producidas) y el entorno inmediato del trabajo en el que se desenvuelva (relaciones con compañeros, horario, pausas, espacios, herramientas).[224]

224 Waldman, David A. *360° Feedback: how to Leverage Performance Evaluations for top Productivity* / David a Waldman, Leanne E. Atwater. Houston Texas: Gulf Publishing, 1998, p. 147.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Por su parte, Campbell[225] y Good afirman que las determinantes individuales del desempeño son el conocimiento declarativo (saber que lo tiene que hacer), el conocimiento procedimental (cómo hay que hacerlo) y la motivación (querer hacerlo). Algunos trabajadores tienen el declarativo pero no el procedimental y/o el motivacional. En el libro de Borman,[226] se definen dos tipos de desempeño:

1. En las tareas, que implican la inteligencia o las aptitudes y que son las habituales, y
2. El desempeño contextual, que contempla la personalidad y está relacionado con aspectos que no aparecen en el análisis de puestos; por ejemplo, ayudar al nuevo colaborador, cooperar con otras actividades, quedarse más tiempo de lo habitual. Es decir, representa la habilidad interpersonal y la dedicación al puesto de trabajo.

Para estos autores, el desempeño en la tarea es independiente de la habilidad interpersonal, pero está relacionado positivamente con la dedicación al puesto.

La evaluación del desempeño es también un proceso sistemático (que debe hacerse periódicamente en función de un programa previamente establecido y aceptado por todos) y de medida objetiva (la técnica usada debe garantizar en todo lo posible la objetividad) del grado de eficacia con el que los trabajadores llevan a cabo las funciones, los objetivos y las responsabilidades de sus puestos de trabajo.

Tenemos entonces que una definición de la evaluación del desempeño se puede concebir como el sistema integrado en la filosofía de la institución, que se utiliza para identificar, medir y dirigir la(s) actividad(es) de los trabajadores con el fin de adecuar y mejorar su desempeño de manera continua.

---

225 Campbell, Andrew; Michael Good *Estrategias y estilos: la dirección de grupos de empresas*. Madrid: Tecnología de Gerencia y Producción, 1989, p. 360.

226 Borman, Walter, ed. *Perfomance Evaluation in Organizations*. Aldershot: Dartmouth, 1994, p. 574.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Una vez aclarado el concepto, es necesario tener muy en cuenta para la evaluación del desempeño los aspectos subjetivos como la iniciativa, el espíritu de colaboración con la institución o la excelencia en el servicio, lo que puede dificultar la objetividad. En este caso, muchas veces la evaluación del desempeño se convertirá en una estimación y habrá que introducir sistemas innovadores de control para garantizar la objetividad.

Antes de explicar los diferentes métodos y técnicas que podremos adaptar a nuestra institución para evaluar el desempeño, resulta oportuno mencionar las aplicaciones que se pueden dar a este sistema, aún más cuando opinamos que la evaluación del desempeño es un pilar básico donde se fundamentan aspectos clave en la dirección y desarrollo de los recursos humanos.

4.1.3 Aplicaciones de la evaluación del desempeño en la dirección de los recursos humanos

a) Validación de las técnicas de selección: permite tomar decisiones de forma mucho más certera y objetiva pues, entre otros aspectos, se utiliza como criterio de decisión final al establecer a un trabajador en fijo. En general, con este sistema se puede verificar si la selección se aplica con técnicas de éxito o no.
b) Detección de necesidades de formación: ayuda a detectar fallos en la actuación de los trabajadores que se pueden presentar debido a carencias cognitivas y de habilidades prácticas. Esto a su vez permite planear programas de formación que faciliten la mejora del desempeño.
c) Fijación de planes salariales y políticas retributivas: es una de las aplicaciones principales de la evaluación del desempeño, ya que al conocer de forma eficaz los resultados y la generación de valor de los trabajadores, se pueden establecer incrementos salariales y retribuciones con base en el grado de logros de los objetivos y metas previamente fijados.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

d) Ascensos, promociones y traslados: con las evaluaciones, se dispone de datos significativos sobre la capacidad y la competencia de cada uno de los trabajadores, que bien pueden servir de base para establecer planes de promoción y programas de ascensos o traslados.
e) Mejorar el clima laboral: el aumento de información que supone la evaluación del desempeño para que los trabajadores comprendan que están siendo juzgados objetivamente y para saber qué decisiones importantes sobre salarios, promociones, traslados, etcétera, se toman con base en diversos juicios y documentos probatorios. Esto puede hacer que el clima de la institución por lo general mejore de forma significativa.[227]
f) Valoración de los puestos de trabajo: así se conocerá mejor si el cargo o puesto debe ser modificado, sustituido o eliminado de la institución. Además, un sistema de evaluación del rendimiento permite actualizar las descripciones de puestos de trabajo.
g) Evaluación: los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato o por otros evaluadores, son llevados a la reflexión sobre aspectos de su actuación y, por consecuencia, obligados a mejorar en el desempeño.

Durante su aplicación, la evaluación del desempeño debe responder a un programa previamente establecido en el que se establezca la periodicidad de las evaluaciones, la metodología que se seguirá, las fechas en que se realizarán y los objetivos que se tratarán de conseguir.[228] En la figura 34 se ilustran las fases del proceso de evaluación del desempeño.

---

227 Rubio Valdehita, Susana. "La evaluación del rendimiento". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH.* Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004] p. 29 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

228 Pereda Marín Santiago, 1999, *Op. cit.*, p. 142.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 33. Objetivos de la evaluación del desempeño

Fuente: P. Sánchez-Barrio y A. González Nuevo. *La gestión del cambio*. Madrid: *IBM Consulting Services*: Organization & Change Managment, 2005 (ponencia presentada en Madrid el 7 de junio de 2005).

4.1.4 Métodos y herramientas para evaluar el desempeño

Al referirnos a los métodos y las herramientas para evaluar el desempeño, surgen algunos cuestionamientos como ¿qué medir? y ¿cómo se pretende medir? En general, se puede decir que cualquier sistema de evaluación del desempeño habrá de ser válido siempre que los criterios que se utilicen sean sensibles a las diferencias existentes entre los individuos. Los criterios estarán mediatizados por variables como las características de la institución, el tipo de trabajo realizado, etcétera.

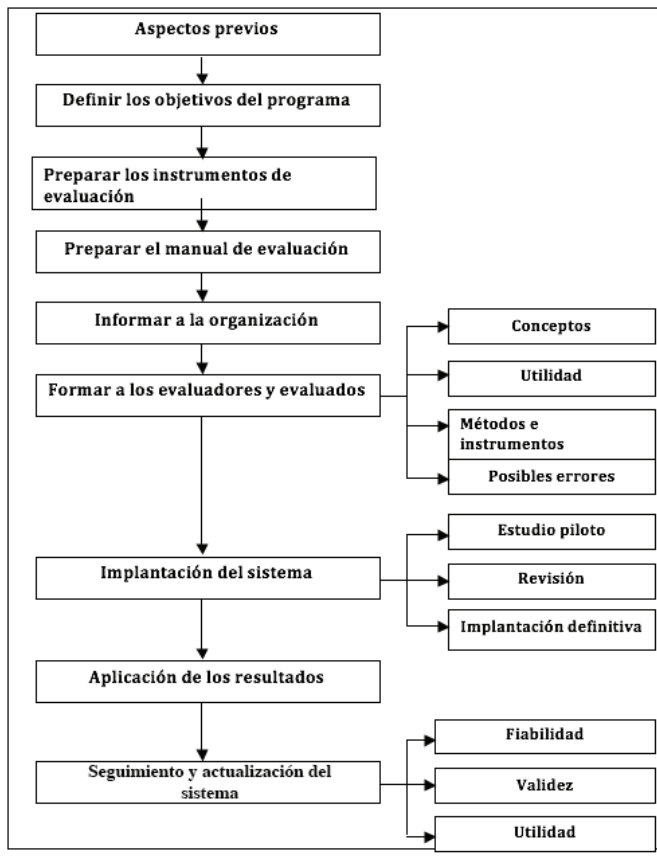
Algunos de los criterios que utilizan las instituciones actuales son los siguientes: el conocimiento del trabajo; la capacidad de mando o dirección; la iniciativa; la calidad en el trabajo; la cantidad de trabajo que se puede llevar a cabo; la capacidad para planear, organizar y evaluar las actividades; la creatividad y la

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

innovación; la capacidad para comunicar eficazmente proyectos, servicios, y propuestas; la motivación constante; el esfuerzo; las habilidades interpersonales; la puntualidad, etcétera. Como podemos observar, todos los criterios están relacionados con las competencias de los trabajadores.

Figura 34. Proceso de implantación de un programa de evaluación del rendimiento



Fuente: Cuadro tomado de la obra de PEREDA Marín, Santiago, Berrocal Berrocal, Francisca. *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1999. p. 147

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Es preciso que los criterios elegidos sean relevantes (que reflejen realmente hasta qué punto se han conseguido los objetivos); fiables y estables en el tiempo, además de prácticos (esto es, que sean rentables al implantar el sistema); sometidos a revisiones periódicas (en función de los cambios que se produzcan); simples (evitar tecnicismos que compliquen a los evaluadores); claramente definidos y representativos de las conductas laborales; aceptables por la dirección y los trabajadores, y que distingan entre las personas que realizan una misma actividad.[229]

Evaluar el desempeño no es una tarea fácil; en su ejecución se ponen en movimiento diversas técnicas y métodos. A continuación abundaremos en las técnicas de entrevista, la evaluación 360 °, las escalas de evaluación y otras más.

4.1.4.1 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Una de las técnicas más importantes de evaluación del desempeño en la dirección de recursos humanos es la entrevista de evaluación. Tal y como en la entrevista de selección, se aplicarán las mismas normas de preparación tanto para el entrevistador como para el entrevistado, con algunas salvedades.

Habitualmente, las entrevistas se llevan a cabo en un período determinado del ciclo anual que varía de institución en institución. En éste, se comprueban los resultados alcanzados por los trabajadores y se analizan las causas de posibles desviaciones (positivas o negativas). Esto permite a su vez, evaluar el grado de consecución de los objetivos y metas previamente fijados[230] de las

229 Pereda Marín Santiago, 2001. *Op. cit.*, p. 233.

230 Pereda y Berrocal argumentan que el evaluador y el evaluado se deberán reunir para fijar conjuntamente los objetivos del puesto para el período considerado. Durante esta reunión, ambos discutirán y confirmarán las competencias necesarias para el trabajo y para conseguir los objetivos fijados con apoyo en el perfil de exigencias del puesto del evaluado, así como en los medios, recursos y herramientas que van a ser necesarios. Cfr. Pereda, *Op. cit.*, 1999. p. 151.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

diferentes áreas en función de los objetivos generales y la misión de la institución.

En este tipo de entrevistas, la evaluación se ha de concretar por escrito en un documento denominado "formato o ficha de evaluación", del cual reproducimos en los anexos 5 y 6 uno de los muchos modelos existentes. Lo habitual, es invitar al evaluado a sintetizar cómo se ha desempeñado en su trabajo, para después ir abordando cada apartado de la ficha de evaluación.

En la entrevista se pueden evaluar factores como la capacidad de organización, las relaciones interpersonales, la eficacia de gestión, el sentido de responsabilidad, la iniciativa y el trabajo en equipo, entre otros. Cabría preguntarse ¿cómo calculan tanto el evaluador como el evaluado si un factor, criterio o habilidad debe ser calificado como notable, óptimo, satisfactorio o deficiente? Esto se hace utilizando las descripciones que se ejemplifican en los anexos 7 y 8, que también se relacionan con las escalas que veremos más adelante.

Una vez finalizada la entrevista, se deberán remitir los resultados a la persona correspondiente (jefe directo o jefe de recursos humanos) para actuar en aspectos referidos a la formación, retribución, promoción y por supuesto, a la eliminación de los puntos débiles del trabajador.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que los errores[231] en esta técnica pueden conducir a una mala asignación de

231 La apreciación del evaluador puede incluir errores, sesgos o elementos subjetivos inconscientemente, por lo que es más difícil corregirlos. Para evitar este hecho, las técnicas tratan de conseguir que las evaluaciones sean lo menos subjetivas posibles. Sin embargo, siempre será preciso formar a los futuros evaluadores sobre la manera de evitar posibles errores. Los más frecuentemente encontrados son los siguientes: Efecto Halo: tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor o dimensión en todos los aspectos de su desempeño. Otorga al sujeto puntuaciones altas o bajas más por la idea general que el evaluador tiene de él que por el análisis imparcial y profundo de cada uno de los factores a estimar. Son reacciones inconscientes provocadas por la simpatía o la antipatía que se siente hacia el sujeto. Estimación temporalmente parcial: en las evaluaciones hay que tener en

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

remuneraciones y generar un clima laboral inestable, o incluso generar problemas legales o altos costos para la institución. Por ejemplo, tenemos sesgos como el "efecto Halo", que generaliza el desempeño para bien o para mal a partir de un dato o un aspecto determinado. También está el "efecto Pigmalión", conforme al cual se evalúa al entrevistado como si nos estuviésemos evaluando a nosotros mismos (proyectarse a sí mismo).[232]

En una entrevista y en general en cualquier técnica utilizada durante un sistema de evaluación del desempeño, si los objetivos son claros, conocidos y aceptados por todos; si los trabajadores y evaluadores han sido formados e informados previamente a la implantación del sistema y, principalmente, si todos los participantes están persuadidos bajo la idea de que "todos van a ganar con el cambio", se garantizará aún más su eficacia.

4.1.4.2 LA EVALUACIÓN 360º

También conocida como evaluación "*multi-feedback*" o "*feedback* de múltiples fuentes", la evaluación 360 º trata de dar una

---

cuenta todo el período calificado, pero puede haber tendencia a evaluar únicamente el período más inmediato. Para evitarlo, hay que instruir al evaluador para que indique también qué puede esperarse del sujeto en el futuro, o usar un sistema de evaluación periódica. Tendencia central: evalúa a una persona consistentemente en el punto medio de la escala, cuando el desempeño es claramente más alto o más bajo. El evaluador no desea comprometerse y adopta posturas intermedias. Conviene analizar la conducta y resultados propios del evaluador. Estados de ánimo personales: se suele indicar en las instrucciones. Tendencia a medir la importancia de la tarea y no a la persona que la desempeña, lo cual crea confusión entre valoración de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño. Error de contraste: se evalúa un trabajador en función del grupo en el que está. Efecto de contagio de evaluaciones pasadas: puede suceder cuando se cambia de jefe. Otros errores: influencia de la edad, estereotipos, primera impresión, comparar al candidato con los anteriores (error de proximidad), características propias y evaluar en función de ellas, etcétera. *Cfr.* Rubio Valdehita, Susana. *Op. cit.*, p. 13.

232 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 137.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

perspectiva del desempeño de los trabajadores en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En esta técnica aportan información los jefes, colegas, compañeros de trabajo, clientes o usuarios internos y externos, así como los proveedores. Chiavenato[233] asegura que la evaluación realizada de este modo es más rica, puesto que recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del trabajador.

Lévi-Leboyer opina que la evaluación 360º es un sistema integrado y distribuido que permite obtener, tanto a la institución como a los trabajadores, información sobre las competencias reales en comparación con las demandadas al integrar distintas fuentes de información.[234]

Para implantar este sistema, la institución debe designar previamente quiénes van a ser los evaluados, quiénes van a evaluar, cuántas personas van a opinar sobre el evaluado, qué instrumentos se van a utilizar, qué ponderación se va a dar a los distintos juicios emitidos y quién tiene derecho a conocer las opiniones de los evaluadores. Al respecto, cuando en diversas instituciones norteamericanas se estableció este sistema, se observaron las siguientes salvaguardas para garantizar al máximo su calidad y aceptación:

- Asegurar el anonimato.
- Responsabilizar a las personas que realizan la evaluación.
- Impedir que el sistema se convierta en una cacería.
- Utilizar procedimientos estadísticos, porcentajes u otros enfoques cuantitativos
- Identificar y cuantificar los sesgos (prejuicios o preferencias)[235]

---

233 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. 203.

234 Lévi-Leboyer. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2002, p. 31.

235 Mark Edwards y Ann J. Ewen. "How to Manage Perfomance and Pay wit 360-Degree Feedback". En: *Compensation and Benefits Review* 28, Núm. 3 (mayo/junio de 1996), pp. 41-46.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Una recomendación que se hace para esta forma de evaluar el rendimiento, es que las instituciones pueden reducir considerablemente costos y tiempos al realizar las evaluaciones a través de Internet o mediante una Intranet, pues los sistemas digitales pueden responder de manera eficiente cuando los evaluadores se den a esta tarea.

Cabe resaltar que si la introducción de cualquier sistema de evaluación requiere un esfuerzo previo de información, formación y concienciación, la puesta en marcha de una evaluación 360º –en la cual muchas veces los trabajadores tendrán que evaluar a su jefe– va a requerir un mayor esfuerzo en este sentido, así como mentes abiertas y receptivas por parte de todo el equipo de trabajo de la institución.

4.1.4.3 LAS ESCALAS DE EVALUACIÓN

Uno de los instrumentos más utilizados son las escalas de evaluación que consisten en un formulario donde en sentido horizontal o vertical se representan los factores o criterios que se van a utilizar durante la evaluación del desempeño, cada uno de estos acompañado de los grados correspondientes. Suelen contener una serie de factores que se refieren tanto a cualidades deseables en los individuos, como a otros aspectos como la cantidad y calidad del trabajo. Es un método en el que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. Los factores o criterios de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionadas y valoradas por la institución. En consecuencia, los trabajadores que los presenten en mayor grado serán aquellos que mejor desempeñen sus actividades.

El número de factores de evaluación variará conforme a los intereses de cada institución; en general son de cinco a diez factores. Cada factor está definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Así, cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Una vez definidos los factores de evaluación, se procederá a definir los grados. Generalmente se

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

utilizan tres, cuatro ó cinco grados para cada factor,[236] pues pocos grados pueden limitar la evaluación y, por el contrario, un exceso de grados puede complicar el proceso de evaluación sin aportar información adicional y significativa.

Entre las escalas más conocidas se encuentran las Escalas de Conductas Esperadas (*BES-Behavior Expectations*) de Smith y Kendall; las Escalas de Observación Comportamental (*BOS*), y las Escalas de Clasificación mediante Anclajes Comportamentales (*BARS-Behaviorally Anchored Rating Scale*) creadas, también, por Smith y Kendall.

Las escalas BARS se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos[237] en el puesto. Los incidentes críticos con suficiente conocimiento del trabajo que va a ser evaluado se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos. A modo de ejemplo, en la figura 35 se presentan cuatro escalas BARS sustentadas en las dimensiones y capacidades de un director de una biblioteca.

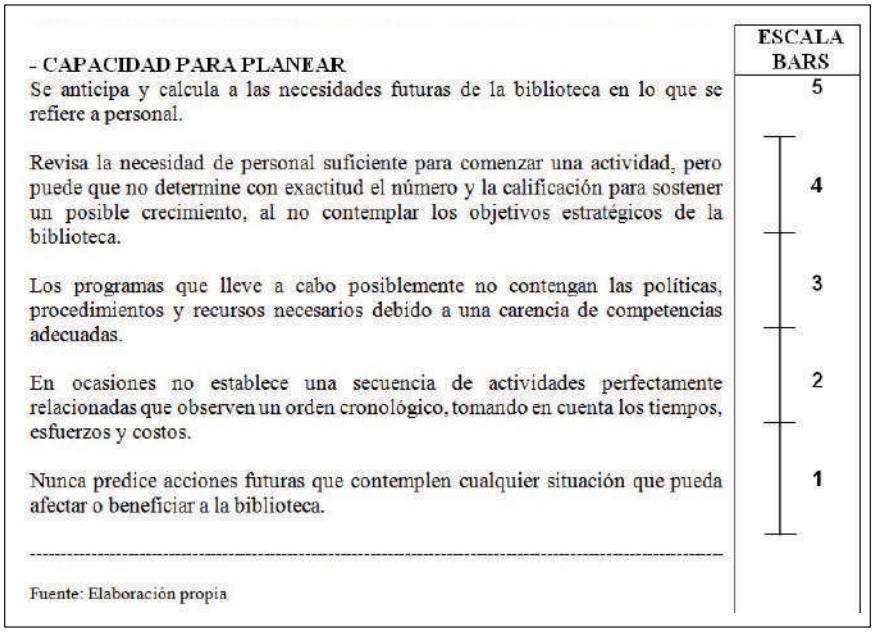
236 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. 205.

237 El método de incidentes críticos fue creado en el servicio de personal de las Fuerzas Aéreas Norteamericanas por John C. Flanagan y Robert B. Miller en 1949. Esta evaluación se basa en el análisis del comportamiento individual en el trabajo manifestado en las observaciones, los informes y las descripciones de lo que los sujetos hacen en su puesto de trabajo durante determinados intervalos de tiempo tomando en cuenta tanto los aspectos estáticos como los dinámicos.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 35. Escalas BARS para evaluar el rendimiento del director de una biblioteca



- CAPACIDAD PARA PLANEAR

Se anticipa y calcula a las necesidades futuras de la biblioteca en lo que se refiere a personal.

Revisa la necesidad de personal suficiente para comenzar una actividad, pero puede que no determine con exactitud el número y la calificación para sostener un posible crecimiento, al no contemplar los objetivos estratégicos de la biblioteca.

Los programas que lleve a cabo posiblemente no contengan las políticas, procedimientos y recursos necesarios debido a una carencia de competencias adecuadas.

En ocasiones no establece una secuencia de actividades perfectamente relacionadas que observen un orden cronológico, tomando en cuenta los tiempos, esfuerzos y costos.

Nunca predice acciones futuras que contemplen cualquier situación que pueda afectar o beneficiar a la biblioteca.

ESCALA BARS

5

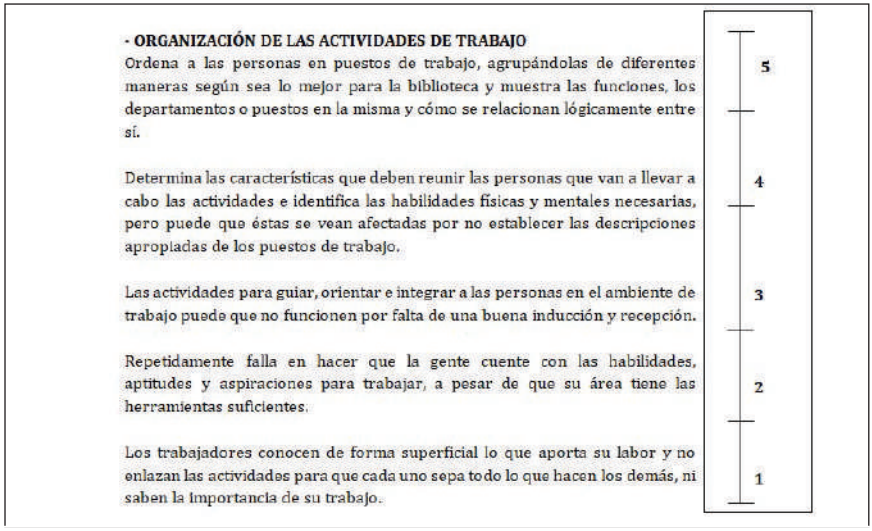
4

3

2

1

Fuente: Elaboración propia



- ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO

Ordena a las personas en puestos de trabajo, agrupándolas de diferentes maneras según sea lo mejor para la biblioteca y muestra las funciones, los departamentos o puestos en la misma y cómo se relacionan lógicamente entre sí.

Determina las características que deben reunir las personas que van a llevar a cabo las actividades e identifica las habilidades físicas y mentales necesarias, pero puede que éstas se vean afectadas por no establecer las descripciones apropiadas de los puestos de trabajo.

Las actividades para guiar, orientar e integrar a las personas en el ambiente de trabajo puede que no funcionen por falta de una buena inducción y recepción.

Repetidamente falla en hacer que la gente cuente con las habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar, a pesar de que su área tiene las herramientas suficientes.

Los trabajadores conocen de forma superficial lo que aporta su labor y no enlazan las actividades para que cada uno sepa todo lo que hacen los demás, ni saben la importancia de su trabajo.

5

4

3

2

1

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y COMUNICACIÓN

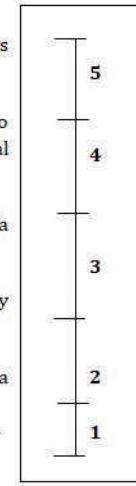
Coordina esfuerzos necesarios a fin de que las actividades alcancen los objetivos perseguidos por la biblioteca.

Encuentra las necesidades de los trabajadores y ayuda a satisfacerlas, no obstante, puede aplazar el trabajo por atender otros asuntos inherentes al Comité de Dirección.

Puede que las actividades no se lleven a cabo con éxito por no persuadir a la gente de su área para buscar con entusiasmo objetivos definidos.

Constantemente, omite que los trabajadores manifiesten sus inquietudes y necesidades por una falta de comunicación óptima.

Jamás tiene programas estratégicos para ayudar a los trabajadores a prepararse integralmente en las competencias que requiere su trabajo.



Fuente: Elaboración propia

CONTROL Y MEDICIÓN DE ACTIVIDADES

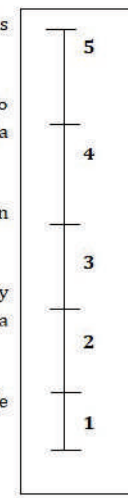
Aunque no se le solicite, revisa y tiene preparado un informe, para saber si las operaciones que se realizan se apegan a los objetivos y metas trazadas.

Evalúa eficientemente las actividades del personal, aunque puede que no detecte con exactitud las variaciones entre lo real y lo planeado por una falta de coordinación.

El control y medición que realiza, no identifica las áreas que requieren atenderse por comportamientos ajenos a su trabajo.

Con frecuencia, omite la asignación de los artículos en las cantidades y momentos adecuados, a pesar de contar con el presupuesto que él mismo ha solicitado.

No establece los instrumentos de medición ni los programas de mantenimiento preventivo en las áreas que así lo requieran.



Fuente: Elaboración propia.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Como la mayoría de las técnicas utilizadas en la dirección del comportamiento y rendimiento humano, las escalas, según los autores consultados, ofrecen algunos inconvenientes tales como los siguientes:

1. Su complejidad, ya que pueden requerir mucho tiempo en su elaboración.
2. Aunque los puntos o anclas son claros y concretos, son sólo algunos ejemplos de comportamientos que un trabajador puede tener. Además, los trabajadores tal vez nunca muestren estos comportamientos, lo que puede dificultar y hacer subjetiva la valoración que tienen que realizar los supervisores.[238]
3. Los cambios significativos en la institución pueden invalidar las escalas.
4. Es rígido y funciona como un sistema cerrado. Por ello, se complementa con la entrevista y otras técnicas de evaluación.

Sin embargo, la realidad es que nos ofrecen una visión gráfica muy clara sobre el desempeño de un trabajador, además de que resultan fáciles de comprender y efectivas al comparar los resultados obtenidos.

4.1.4.4 OTRAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Otras técnicas para evaluar el desempeño son las siguientes:

1. Evaluación por objetivos: también conocida como MBO (*Management by Objetives*). Consiste en establecer previamente las metas y los objetivos de manera clara, precisa, asumida y medible para posteriormente verificar hasta qué

238 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit.*, p. 251.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

punto se han cumplido. Es un sistema eficaz, pues una vez obtenida la medición del desempeño, no se discute tanto cuando es entregada a los supervisores y trabajadores. Este planteamiento ofrece criterios claros y suprime errores y sesgos.[239]

2. Evaluación por producción: tras establecer un estándar de producción, se comprueba si el trabajador lo ha conseguido o superado. Así se conoce tanto la productividad cuantitativa como la cualitativa.[240] Muchas bibliotecas utilizan este sistema, sobre todo para el área de procesos técnicos o control bibliográfico.
3. Evaluación por acontecimientos significativos: se deja constancia de lo más significativo realizado por el trabajador y el evaluador. Se emiten opiniones sobre estos acontecimientos y la forma de proceder.[241]
4. Evaluación por puntuación: una vez determinados los factores críticos, se gradúan (excelente, bueno, regular y malo). Así se determinan qué áreas resultan por atender.
5. Formatos de juicio absoluto: se realizan a partir de estándares de desempeño. Generalmente, las dimensiones del rendimiento aparecen en un formulario en donde el evaluador tiene que clasificar al trabajador en cada dimensión. En el anexo 9 se incluye un ejemplo de un formato de clasificación de juicio absoluto.
6. Selección forzada: como las descripciones de las escalas BARS, consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores mediante bloques de frases descriptivas que enfocan diversos aspectos del comportamiento. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases de cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del trabajador.[242]

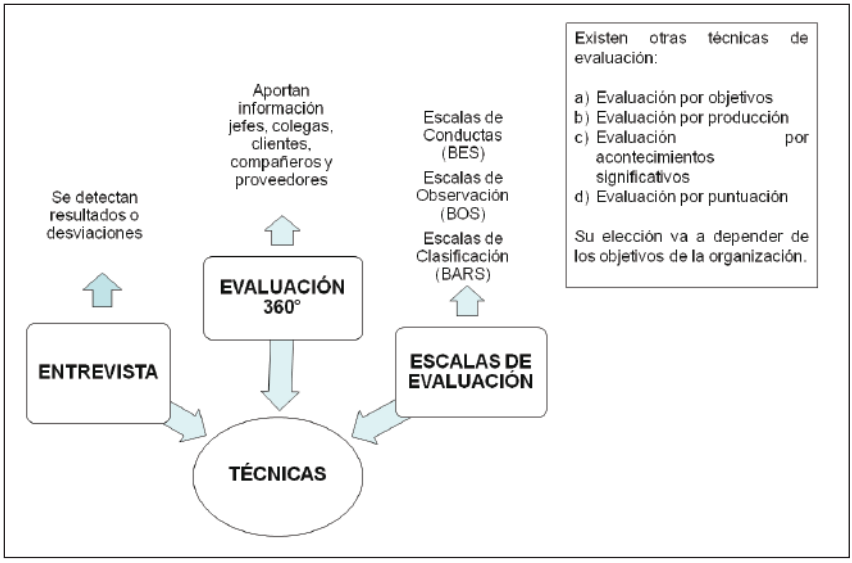
---

239 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit.*, p. 252.
240 Bayón Mariné. *Op. cit.*, p. 139.
241 Ibídem. p. 139.
242 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. 207.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 36. Escalas de Evaluación del Rendimiento



Fuente: Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=qxfGI-T8xnQ

Hemos visto que hay diversos formatos, técnicas y métodos para valorar el desempeño. La elección depende de los objetivos de la institución. En muchos ámbitos, estas técnicas resultarán nuevas y para otros, serán familiares puesto que la evaluación está invadiendo todos los aspectos de nuestro entorno laboral.

Para el desempeño, tanto la entrevista como la evaluación 360º y las escalas, son las técnicas más utilizadas por las instituciones actuales; no obstante, sabemos que siempre surgirán técnicas innovadoras y cada quien debe decidir cómo evaluar eficientemente a su personal.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

4.1.5 LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

De acuerdo con la Consultora Hay Group, el potencial es

> [...] el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una determinada persona –y no necesariamente relacionadas directamente con su desempeño del puesto actual– que posibilitan un rendimiento de éxito en otros puestos futuros, del mismo nivel o de nivel superior.[243]

De esta forma, con la evaluación del desempeño sabremos qué es lo que se ha hecho; es decir, observamos el presente, podemos controlar los desvíos o seguir de cerca las modificaciones que se han implantado y cuál es el grado de aceptación que han tenido, además de conocer las carencias formativas, determinar el componente variable de los salarios, la interacción o el trabajo en equipo y la capacidad del jefe o director para realizar su tarea específica como conductor de un grupo. Por el contrario, con la evaluación del potencial se nos informa acerca de qué será lo que se puede lograr o hacer; anticiparnos al futuro para poder armar los organigramas de reemplazo, las promociones, los planes de capacitación o formación, determinar el potencial y las competencias que tiene cada persona para completar su plan de desarrollo o carrera interna, o bien, para determinar entre varios candidatos, quién es el mejor ubicado para acceder a un ascenso horizontal o vertical.

Así, un programa de identificación del potencial tratará de conocer las características de las personas que, habiendo ingresado en la institución, tienen por experiencia y formación un posible futuro a mediano plazo dentro de la misma. Dicho programa podrá estar dirigido básicamente en alguna de las tres vías siguientes: dirección o gerencia, coordinación funcional y especialización.[244]

Será preciso en primer lugar que nuestra institución disponga de los perfiles de exigencias de los puestos (dotado ampliamente

243 Hay Group. Página principal. Disponible en: http://www.haygroup.com/Library/.

244 Gan Federico. *Op. cit.*, pp. 132 y 133.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

en el análisis y descripción de puestos de trabajo), lo que permitirá elaborar el plan de carrera profesional a seguir. A partir de esta información, de acuerdo con Pereda y Berrocal,[245] las evaluaciones del potencial deberán tener en cuenta una serie de aspectos como los que se describen a continuación:

1. Resultados de las pruebas utilizadas durante el proceso de selección: éstas proporcionarán información valiosa sobre las aptitudes y actitudes de los trabajadores. Esta información indicará el potencial de los trabajadores para adquirir competencias determinadas.
2. Evaluaciones de competencias: además de los resultados obtenidos en las pruebas, será preciso conocer el nivel de desarrollo que presentan las competencias incluidas en el perfil de exigencias del puesto de trabajo.
3. Evaluaciones del rendimiento: es información valiosa al promocionar y pensar en el desarrollo de las carreras profesionales o ascensos. Asimismo, se obtiene información sobre las competencias que poseen o de las que carecen los trabajadores.
4. Estimaciones del potencial: regularmente las llevan a cabo los superiores directos sobre los trabajadores con base en los perfiles de exigencias de los puestos de trabajo.
5. Evaluación del potencial: en la práctica, se lleva a cabo mediante diversas técnicas; la más utilizada la de los Centros de Evaluación (*Assesment Center*), donde se realizan simulaciones de situaciones próximas a la realidad de responsabilidades futuras.

Las experiencias demuestran que la evaluación del potencial es más exitosa si se realiza sobre los siguientes factores: lista de logros realizados; lista de habilidades o competencias; intereses, valores, información sobre trayectorias y opciones profesionales

245 Pereda Marín, Santiago, 1999, pp. 157 y 158.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

disponibles; amplitud de visión; sentido de la realidad; imaginación; facultad de análisis; cualidades de liderazgo efectivo, y adaptabilidad social. Agregando además la determinación por parte del evaluador sobre cuáles son los puntos fuertes y débiles del evaluado, sus características personales y su nivel de expectativas para una promoción. Cabe mencionar que tanto en el rendimiento como en el potencial será indispensable evaluar con justicia y actuar con el trabajador tal como nos gustaría que actúen con nosotros mismos, pues el objetivo fundamental de estas técnicas deberá estar encaminado a favorecer la comunicación entre el superior y el empleado, así como el desarrollo de los trabajadores para encontrar juntos la solución a los problemas.

4.2 LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL

Llegamos a la parte más compleja, pero a la vez la más interesante –y para muchos esencial– de este trabajo: la retribución de las personas. En la dirección de los recursos humanos, el salario es uno de los principales estímulos de eficacia organizacional y calidad de vida de los trabajadores. Parafraseando a Chiavenato, [246]el compromiso de las personas en el trabajo depende del grado de reciprocidad percibido por ellas mismas. De ahí la importancia de proyectar sistemas de retribución capaces de aumentar su compromiso.

El tema de los salarios y las retribuciones es un problema no resuelto en su totalidad en el ámbito que aquí nos compete, pues además de no tener muy clara la aplicación y manejo de conceptos tales como la política salarial, la masa, el abanico salarial, el salario mínimo interprofesional, las bandas salariales, el salario fijo y variable, entre otros, desafortunadamente aún se tiene una concepción muy pobre del trabajo que realizan algunas profesiones como la Bibliotecología, por lo que estas situaciones repercuten,

246 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. 229.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

la mayoría de las veces, en una baja estimación y asignación salarial. Por ejemplo, en México, las universidades, algunos centros de investigación y empresas del sector privado son quienes, además de concentrar la mayor parte de los bibliotecarios profesionales, cuentan con retribuciones decorosas,[247] aunque comparada con otras profesiones, dista mucho de lograr un poder adquisitivo equiparable al esfuerzo y dedicación que conlleva el trabajo que a diario realizamos en muchas áreas de nuestra profesión.

En comparación con otros países como Estados Unidos o España,[248] donde al menos hay guías salariales elaboradas por asociaciones especializadas en Bibliotecología –como lo hace la American College and Research Libraries–, en México se carece de cualquier tipo de listas, guías o recomendaciones elaboradas por organismos competentes, y tampoco se cuenta con estudios serios sobre cómo retribuir de manera justa y equitativa a nuestros colegas mexicanos.

Por estas razones, en este apartado abordaremos aquellos conceptos, técnicas y sugerencias que, como parte integral[249] de la dirección de recursos humanos, resultarán indispensables para proponer, justificar y negociar retribuciones justas relacionadas con la valoración de los puestos de trabajo, así como con el desempeño y calidad de nuestras actividades, sin olvidar que esta labor deberá repercutir en los beneficios y en el retorno de las inversiones hacia los empleadores.

---

247 Salvo la UNAM, El Colegio de México y algunas otras instituciones públicas y privadas ofrecen salarios a sus bibliotecarios basados en la valoración de puestos de trabajo y en la evaluación de su desempeño, su nivel de estudios, la cantidad de horas trabajadas, el nivel de responsabilidad, etcétera.

248 Véase la página del Colegio Oficial de Bibliotecarios y Documentalistas de Cataluña (*Col-legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya*). Disponible en: http://www.cobdc.org/serveis/assessoria.html.

249 El salario no puede ser observado de forma aislada, como ocurre frecuentemente, sino en el marco del conjunto de programas promovidos a planear, organizar, ejecutar y controlar adecuadamente todas las funciones que se llevan a cabo en la dirección de personas.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

4.2.1 EL PROBLEMA DE LA RETRIBUCIÓN

Los objetivos de una institución y los de un trabajador son complementarios hasta cierto punto. Por ejemplo, a la institución le interesa formar a sus colaboradores porque así éstos aumentan la cantidad y calidad de su trabajo y, por lo tanto, influye en los beneficios de la propia institución.

Por su parte, a los trabajadores también les interesa recibir formación porque gracias a ésta pueden realizar un mejor trabajo y consecuentemente, en teoría, obtener una mejor retribución, así como mayores posibilidades de promoción, reconocimiento y autorrealización.

En consecuencia, si la institución quiere que sus trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en el lugar de trabajo, presten su ilusión, entusiasmo y entrega personal, tiene que conseguir alinear sus objetivos con los de cada trabajador. Asimismo, si un empleado de cualquier nivel desempeña su labor para satisfacer múltiples necesidades de diversa índole, hará suya a la institución en la medida en que ésta se preocupe por satisfacer sus necesidades y no solamente por pagarle puntualmente un salario, sino por compensar adecuadamente su desempeño.

De ahí que el problema de la retribución sea algo mucho más amplio que el problema de cómo establecer una tabla o un tabulador de sueldos y salarios, pues cualquier institución que pretenda conseguir no solamente el trabajo-mercancía, sino también el trabajo-esfuerzo, deberá preocuparse por establecer un sistema retributivo integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo sentidas por sus trabajadores. De tal forma que este sistema debe estar compuesto por aspectos monetarios y no monetarios, por lo que no resulta tan sencillo elaborar un sistema de retribución.

Siguiendo a Pereda y Berrocal, nos encontramos con dos tipos de situaciones en el tema salarial, a saber, la problemática externa y la problemática interna:

1. La problemática externa se refiere a la posición deseada en cuanto a los salarios de nuestra institución en relación a los

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

que pagan otras del mismo sector. Esta situación evidentemente se complica cuando la ponemos en relación con el costo que puede suponer para la institución pagar determinados salarios en función de los trabajadores que necesita y que puede no ser asumible a causa de su estado financiero.[250]

2. La problemática interna, por otra parte, se refiere a la forma en que se distribuye el fondo de salarios o la masa salarial de la institución entre todos sus trabajadores, un problema aparentemente sencillo de resolver pero que puede plantear situaciones conflictivas.

En este contexto, debe existir una equidad interna y externa[251] en un sistema de retribución, pues las diferencias pueden afectar los conceptos de justicia de los trabajadores. Las instituciones deben equilibrar cada una de estas cuestiones. Para explicar mejor la equidad interna y la externa, podría decirse que actualmente se utilizan dos modelos: el modelo de justicia distributiva y el del mercado laboral, que trataremos más adelante.

4.2.2 BASES CONCEPTUALES

La mayoría de los autores consultados coinciden en que toda institución al iniciar una definición y toma de decisiones sobre los salarios que se deberán asignar a los trabajadores tiene que establecer una clara política retributiva o salarial. La política retributiva, según Bayón Mariné, es:

---

250 Pereda y Berrocal. *Op. cit.*, 1991.

251 La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo en la estructura retributiva de una institución en función del valor relativo interno del puesto que se desempeña y de acuerdo a la percepción que la institución tiene sobre la importancia del puesto de trabajo. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras instituciones por el mismo tipo de trabajo, salario equiparable al existente en ese momento en el mercado laboral. Cfr. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001. *Op. cit.*, p. 353.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> [...] la fracción de la política social que establece los principios, las normas y las directrices de la remuneración, compensación y beneficios de sus personas, atendiendo a criterios objetivos y subjetivos de las relaciones personales del hombre con su puesto de trabajo.[252]

De aquí se deriva el concepto de retribución total, que es la compensación que recibe un trabajador por su esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades, que además, tiene tres componentes principales:

a) Salario base: es la cantidad fija que recibe un trabajador de forma regular, ya sea como salario mensual o como retribución por horas.[253] En el argot económico, salario es "la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo".[254]
b) Incentivos salariales: son los programas diseñados para recompensar a los trabajadores por su buen rendimiento. Los incentivos se otorgan de diversas formas; por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa, etcétera.[255]
c) Prestaciones o beneficios: casi siempre son denominadas prestaciones indirectas. Incluyen una gran variedad de programas cuyos costos ascienden al 41 por ciento del conjunto de las retribuciones de los trabajadores.[256] Entre éstas podríamos mencionar las vacaciones, los seguros médicos, los subsidios en transporte o comidas, etcétera. Una categoría especial son las retribuciones en especie, entre las que se encuentran los automóviles, la membresía a algún club deportivo, la asesoría legal, los gastos telefónicos,

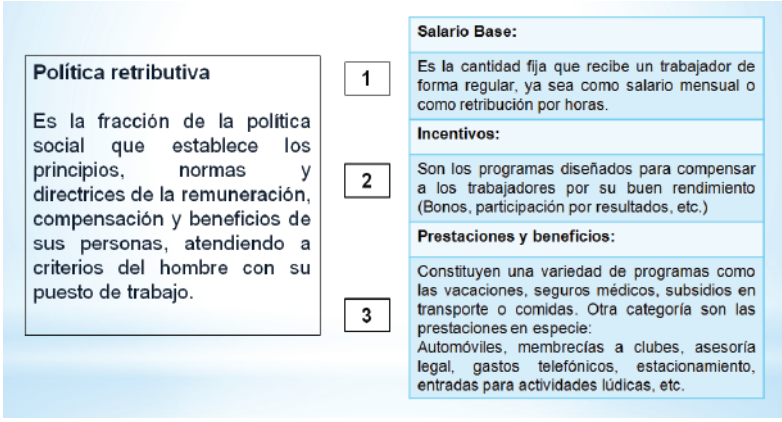
252 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 241.
253 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit.*, p. 352.
254 Véase : http://www.sitiosespana.com/diccionarios/ECONOMIA/.
255 Chiavenato, Idalberto. 2002. *Op. cit.*, p. 231.
256 Brenan, J. "Group Legal Insurance: an Effective Recruitment and Retaining Tool". *Copensation and Benefits Review*, 31 (3), 1999, pp. 46-53.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

el estacionamiento, las entradas para actividades lúdicas de fin de semana, entre otras.

Figura 37. La retribución



Fuente: Elaboración propia.

Y, a todo esto, ¿qué es el salario? En tu *salario.es*, sitio web elaborado por el programa de la Comisión Europea para la Investigación Socioeconómica, la Universidad de Salamanca, la Unión General de Trabajadores (UGT) y la empresa *Infojobs*, el salario es definido como

> [...] la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, sin discriminación por razón de sexo, por la prestación profesional de sus servicios laborales, y que retribuyan el trabajo efectivo, en cualquiera que sea la forma de remuneración, en dinero o en especie, o los períodos de descanso computables de trabajo.[257]

Asimismo, el Convenio 95 sobre la Protección al Salario, aprobado por la Conferencia General de la Organización Internacional del

257 Tusalario. Página principal. España: Universidad de Salamanca, 2006. Disp. en: http://www.tusalario.es/.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Trabajo el 8 de julio de 1949, prevé en su artículo primero la definición de salario como:

> [...] la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y otorgada por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.[258]

El salario, además, puede ser analizado desde varios puntos de vista: jurídico, sociológico, económico y psicológico, de acuerdo a su contexto (véase figura 38). No obstante, desde el punto de vista técnico es una contraprestación económica y monetariamente medible recibida por el esfuerzo de un trabajador, que en teoría debería ser equitativa, justa y proporcional al trabajo realizado, así como a la eficacia, calidad y grado de responsabilidad del mismo.[259]

---

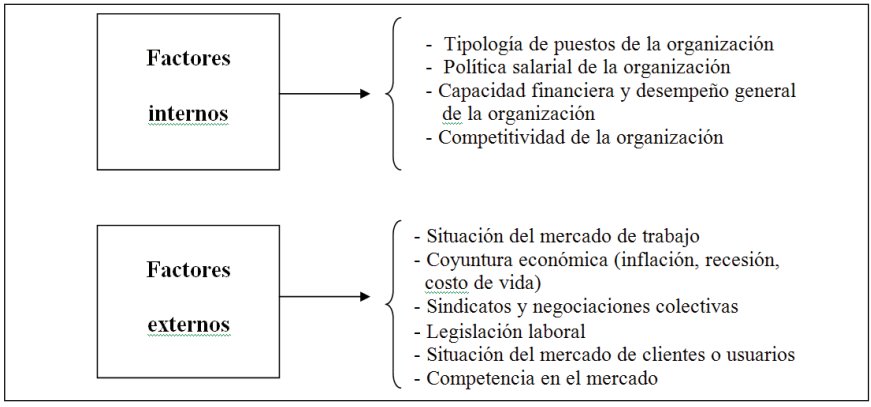
258 Convenio relativo a la protección del salario (Nota: Fecha de entrada en vigor: 24.09.1952. Ratificado por México el 07.09.1955. Este Convenio ha sido parcialmente revisado en 1992 por el Convenio núm. 173.) Organización Internacional del Trabajo: Ginebra, Suiza 01 de 07 de 1949. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C095 (ILOLEX-Base de datos sobre las normas internacionales del trabajo).

259 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 256.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 38. Componentes del salario



Fuente: Cuadro tomado de la obra de Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2000. p. 413

Aquí entran los conceptos de salario base, definidos anteriormente, y de salario variable, que son aquellos componentes de la retribución total y que están relacionados directamente con algún resultado medible como las ventas, los beneficios, la reducción de costos, etcétera, y por lo tanto varía en función de los resultados obtenidos.[260] El salario variable también se relaciona con los incentivos, los beneficios y las especies de los que tratamos con antelación.

Bajo esta misma línea, y dada la amplitud de posibilidades retributivas que afectan a un puesto de trabajo, surge el concepto de bandas salariales,[261] que son los límites en donde hay posibilidades de retribución, que van desde lo mínimo hasta lo máximo.

260 Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales" *Op. cit.* p.26.

261 Con frecuencia, las instituciones que adoptan un sistema de remuneración con base en competencias utilizan programas de bandas salariales para estructurar los pagos a los trabajadores. Este sistema invita a desarrollar habilidades, al tiempo que tiene en cuenta la necesidad de pagar a los trabajadores que realizan varias funciones. Según las autoridades en estos temas, las bandas salariales invitan a los trabajadores a avanzar hacia puestos

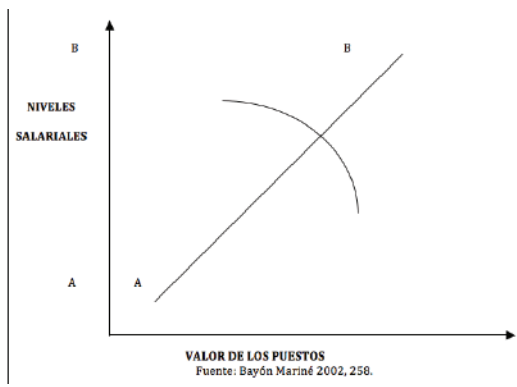
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Obtener una mayor o menor retribución dentro de la banda, estará en relación directa con el desempeño. [262]Así, con estos límites o bandas se pueden definir los abanicos salariales, que según Claver, Gascó y Llopis[263] son aquellos que representan la relación entre el valor relativo de los puestos y los niveles salariales, tal y como se ilustra en la figura 39.

El valor relativo de los puestos puede obtenerse por medio de los métodos que vimos en el apartado sobre Valoración de Puestos de Trabajo. Asimismo, todo esto va englobado dentro de la masa salarial, que es el presupuesto anual constante y obligatorio que destinará la institución para el pago de los salarios.

Figura 39. El abanico salarial



Fuente. Bayón Mariné. *Op. cit.*, p. 258. Siguiendo la línea curva, el abanico salarial será más amplio o estrecho según sea la diferencia entre los puestos y salarios.

---

en los que puedan desarrollarse profesionalmente y añadir valor a la institución. El pago mediante bandas salariales, permite a las instituciones considerar las responsabilidades del puesto y las habilidades y aptitudes individuales, así como los patrones de desarrollo profesional. Cfr. Bohlander, G. *Op. cit.*, p. 347.

262 Bayón Mariné, *Op. cit.*, p. 260.

263 Claver, E.; Gascón, J. L. y Llopis, J. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas, 1996, p. 66.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En este contexto, el salario tiene que estar enfocado en dos modelos básicos: el primero es el modelo de justicia distributiva, que consiste en garantizar que los salarios se establezcan de tal forma que los trabajadores perciban el equilibrio de la relación entre lo que aportan y lo que reciben dentro de la institución. Para ello, será preciso que el total de la nómina se reparta en función de criterios justos y admitidos por todo el personal, y para lograrlo hay dos técnicas: la Valoración de los Puestos de Trabajo y la Evaluación del Rendimiento. De la unión de estas dos funciones que tratamos ampliamente en apartados anteriores se puede obtener, de forma objetiva y justa, la retribución total de cada persona.

El segundo es el modelo del mercado laboral, previsto cuando la institución paga a sus trabajadores el "sueldo habitual" para el tipo de trabajo que realizan. Es decir, una institución no puede desviarse demasiado, ni hacia arriba ni hacia abajo de la dirección de los salarios del mercado. Si ofrece una retribución muy inferior a la del mercado, puede mostrarse incapaz de atraer y retener a trabajadores calificados. Si paga muy por encima de lo que se ofrece en el mercado, puede ser incapaz de sostenerlo, puesto que sus costos laborales serían demasiado altos, lo que afectará los beneficios de la institución o su posición en el mercado.[264]

Existen instituciones que no ofrecen salarios muy elevados, pero que consiguen atraer y retener a buen personal en virtud de otras ventajas como pueden ser el prestigio, la formación continua, la situación geográfica, las posibilidades de promoción, el clima laboral, etcétera. La herramienta utilizada para estos modelos es la encuesta salarial para conocer lo que se paga en el conjunto de instituciones del mismo sector y mismo marco geográfico.

Llegados a este punto, ya podríamos abordar el concepto de mapa salarial, entendido como una herramienta estadística utilizada para contrastar el nivel salarial de una institución con los datos extraídos en las encuestas de mercado. Se realiza por funciones

264 Gómez-Mejía. *Op. cit.*, pp. 354 y 355.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

y/o niveles jerárquicos, y se analizan los deslizamientos y picos salariales.[265]

Una vez vistos algunos conceptos principales de la retribución de los recursos humanos, la pregunta es: ¿cómo remunerar en instituciones como las bibliotecas? Es un reto que se tiene que abordar y adaptar de los modelos empresariales que han influido decisivamente en la forma de administrar las retribuciones y otros temas de actualidad.

4.2.3 CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

El diseño de un sistema de retribución requiere cuidado, pues provoca un fuerte impacto en las personas y su desempeño. Por ello, la construcción de un plan de retribución se debe definir, dice Chiavenato,[266] según los siguientes nueve criterios:

1. Equilibrio interno versus externo: el equilibrio interno obedece al principio de la justicia distributiva y se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de puestos de trabajo basada en un programa previo de análisis y descripción de los mismos. El equilibrio externo se logra aplicando la información obtenida mediante la investigación salarial analizada del exterior.
2. Retribución fija o variable: las instituciones pueden elegir entre pagar una elevada proporción del total de la retribución en forma de salario base (a través de salarios quincenales o mensuales) o pagar una cantidad variable conforme a criterios previamente establecidos.
3. Rendimiento o tiempo en la institución: una institución hace hincapié en el rendimiento cuando una parte importante del salario de sus trabajadores está vinculado a

265 Gan, Federico, 1996. *Op. cit.*, p. 369.
266 Chiavenato, Idalberto, 2000. *Op. cit.*, pp. 235-237.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

contribuciones individuales o de grupo y la cantidad que perciben puede variar significativamente de una persona o de un grupo a otro.[267] Los casos más comunes son los planes de producción (ganancia basada en unidades producidas), las comisiones por ventas, las gratificaciones por aquellas sugerencias que ahorran costos, las primas por no faltar o llegar puntual al trabajo y otras retribuciones sustentadas en las evaluaciones correspondientes. En el caso de las bibliotecas, es importante resaltar la labor de la Universidad Nacional Autónoma de México, pues para sus académicos, entre los que se encuentran muchos bibliotecólogos, ha desarrollado un programa de compensaciones basado en el desempeño laboral.

4. Retribución del cargo o de la persona: la mayor parte de las instituciones aún establecen sistemas de retribución basados en el puesto de trabajo y no en cómo los conocimientos y las habilidades de las personas contribuyen a dicho puesto y a la institución.[268]

Así, las políticas salariales basadas en los puestos de trabajo, funcionan bien cuando los puestos no cambian con facilidad; la tecnología es estable; la rotación es baja; los trabajadores reciben formación para aprender su labor, y los puestos están estandarizados en el sector en que opere la institución. Sin embargo, los sistemas de retribución sustentados en conocimientos, que se basan en el talento y las competencias que las personas deben tener para aplicarlos en una variedad de tareas y situaciones, son apropiados

267 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit.*, p. 357.

268 El programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE) está orientado a fortalecer las tareas sustantivas de la UNAM: la docencia, la investigación y la difusión y extensión, a través del reconocimiento institucional al desempeño de las labores que tienen encomendadas las diferentes figuras académicas de tiempo completo. *Cfr. Programa de Primas al Desempeño del personal académico de tiempo completo* (*PRIDE*). Gaceta UNAM. Disponible en: https://www.caacs.unam.mx/files/LinGrales_TecAcad_1996.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

cuando la fuerza de trabajo cuenta con las habilidades y la motivación para aprender nuevas labores, cuando la tecnología y la estructura organizativa cambia con frecuencia, cuando las oportunidades de ascenso son limitadas, cuando existe la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y se estimula la participación o el trabajo en equipo, y cuando existen pérdidas considerables por rotación y ausentismo.[269]

Por ello, en la actualidad, uno de los nuevos paradigmas es la retribución basada en competencias donde los incrementos salariales están determinados por el desarrollo que cada trabajador tiene sobre las competencias requeridas para el desempeño de su labor. Así, el cálculo del incremento salarial estará determinado por el diferencial entre lo requerido para el puesto y lo demostrado por cada trabajador en la evaluación de sus competencias. Además, no se puede perder de vista el posicionamiento actual del trabajador dentro de su banda salarial correspondiente, de cara a favorecer el control de los costos y la equidad interna.

Tanto la retribución como las competencias constituyen en sí mismos potentes elementos de comunicación de los valores de una institución, de tal forma que los objetivos se ven ampliamente reforzados cuando se produce una vinculación entre ambas: "No nos preocupamos sólo por lo que haces sino también por cómo lo haces, y estamos dispuestos a premiarlo y reconocerlo".[270]

---

269 El programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE) está orientado a fortalecer las tareas sustantivas de la UNAM: la docencia, la investigación y la difusión y extensión, a través del reconocimiento institucional al desempeño de las labores que tienen encomendadas las diferentes figuras académicas de tiempo completo. Cfr. Programa de Primas al Desempeño del personal académico de tiempo completo (PRIDE). Gaceta UNAM. Disponible en: https://www.caacs.unam.mx/files/LinGrales_TecAcad_1996.pdf

270 Gómez, Yolanda. Gutiérrez, Yolanda. "Pagar por competencias: preparados, listos… ¡ya!" En *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 121, abril de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999, pp. 72-73. Información elaborada por Towers Perrin.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

5. Decidir entre igualitarismo o elitismo: un sistema de retribución igualitario "es aquel plan salarial en el que se aplica el mismo sistema de retribuciones a la mayor parte de los trabajadores".[271] Un sistema de retribución elitista "es un plan salarial en el que existen distintos sistemas de retribución en función del nivel y/o grupo al que pertenezca el trabajador".[272] La tendencia actual se desplaza hacia los sistemas igualitarios que dan poca importancia a los niveles jerárquicos, proporcionan flexibilidad, estimulan una mayor relación, reduciendo barreras entre subordinados y supervisores y una mayor cooperación entre los trabajadores.[273]

Así, una institución con menos niveles jerárquicos y menos planes diferentes de retribución, que proporcione a sus trabajadores la oportunidad de incrementar sus ingresos sin la necesidad de ascender a puestos directivos, obtendrá grandes ventajas.

6. Retribución por debajo o por encima del mercado: todos sabemos que el salario es un incentivo realmente efectivo. Las instituciones que pagan por debajo del mercado son aquellas que se encuentran en economías poco desarrolladas, o bien que se han establecido recientemente y cuentan con una masa salarial mínima para hacer frente a salarios poco competitivos.

Las instituciones que pagan a precio de mercado, o bien, por encima del mercado, suelen ser instituciones de primer nivel que han obtenido excelentes resultados durante su trayectoria, por lo que contratan personal calificado y les ofrecen buenos salarios para retenerlos y reducir los costos que generan la rotación y el ausentismo, entre otras cosas.

---

271 Gómez-Mejía. *Op. cit.*, p. 359
272 Ídem.
273 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, p. 236.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

7. Recompensas monetarias o recompensas no monetarias: a diferencia del valor que representa para varios contar con una retribución en efectivo, las recompensas no monetarias son valores intangibles que pueden manifestarse en el prestigio que da trabajar en determinada institución, en un trabajo interesante o en planes de formación y capacitación que pueden ofrecer la oportunidad de encontrar o abrir nuevas puertas en el futuro. Por lo general, las instituciones que hacen hincapié en las recompensas monetarias quieren reforzar los logros y responsabilidades individuales. Aquellas que ponen el énfasis en recompensas no monetarias prefieren reforzar el compromiso con la institución.[274] Al respecto, dos comentaristas de reconocido prestigio, añaden que "el sueldo puede ser más importante de lo que la gente quiere admitir ante los demás, o ante sí misma. En la práctica, resulta que la recompensa en forma de dinero contante y sonante es tan efectiva como cualquier otra que se haya inventado jamás".[275]
8. Retribuciones públicas frente a las secretas: uno de los nuevos paradigmas que se presentan en varios gobiernos, instituciones y organizaciones del mundo, es hacer pública la información relativa a los sueldos y niveles retributivos de los funcionarios correspondientes a los distintos rangos. Hacer la retribución pública establece una cultura igualitaria que promueve la confianza y el compromiso, pues además de conocer cómo se está distribuyendo el presupuesto federal o privado, un sistema de esta índole obliga a los directivos a ser más justos y eficaces. No obstante, las consecuencias y los reclamos de una mala decisión salarial, pueden aumentar al hacer pública esta información. Y por

274 Gómez-Mejía, 2002. *Op. cit.*, pp. 361-363.

275 Seidman, W. L. and Skancke, S. L. *Competitiveness: the Executive's Guide to Success*. New York: M.E. Sharpe, 1989; citado por Gómez Mejía, Luis R; Balkin, David B. & Robert L. Cardy, Gestión de recursos humanos, 5ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2008. p. 387.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

el contrario, cuando los salarios son secretos, las personas se pueden sentir menos recompensadas de lo que realmente están, y continuamente existe un clima de desconfianza sobre la institución o el sistema en su conjunto.

9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales: en el sistema centralizado, las decisiones se toman a través de un único departamento o área. En el sistema descentralizado, las decisiones normalmente se delegan a cada uno de los responsables de cada departamento o unidad. En términos de costos y para controlar la equidad interna, un sistema centralizado es la mejor opción; sin embargo, dificulta el control de las retribuciones, principalmente el de aquellas relacionadas con la equidad externa; es decir, con la asignación adecuada de salarios de acuerdo a las exigencias del mercado de trabajo. Así, las instituciones grandes y diversificadas, pueden funcionar mejor con un sistema descentralizado para minimizar la burocracia.[276]

4.2.4 HERRAMIENTAS DE LA RETRIBUCIÓN

Como se ha mencionado, la valoración de los puestos de trabajo y la evaluación del desempeño serán las herramientas más importantes para retribuir correctamente a los trabajadores.

En este apartado, presentamos algunos ejemplos aplicados al personal. Es una introducción sobre cómo debemos utilizar esas herramientas para justificar una jornada de trabajo y para facilitar la elaboración de tabuladores, tablas y esquemas que formen parte de la normativa salarial en la que se basen las instituciones para retribuir a los trabajadores.

276 Gómez-Mejía. 2002. *Op. cit.*, p. 364.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

4.2.4.1 PLANES RETRIBUTIVOS SUSTENTADOS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

La valoración de los puestos de trabajo permite conocer la adecuación del reparto de las diversas responsabilidades y funciones, así como su relación permanente con las estrategias y los objetivos a seguir por cada institución. Gracias a esta técnica, se pueden administrar los incrementos salariales, determinar la retribución fija y variable, conocer la distribución de la masa salarial, diseñar mapas salariales y políticas retributivas para el colectivo, jerarquizar las acciones de administración de salarios en relación con el impacto que tienen en los costos, así como considerar tanto la equidad externa como la equidad interna de las políticas retributivas. Según los profesores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy,[277] los pasos clave para crear un plan retributivo basado en el puesto de trabajo son los siguientes:

4.2.4.1.1 VALORACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

a) Elaborar un análisis del puesto de trabajo: tal y como vimos en el tercer capítulo, es una actividad que consiste en la obtención, recopilación y organización sistemática de toda la información relevante para un trabajo determinado a fin de conocer las tareas y funciones que constituyen el contenido del mismo y, como consecuencia, las tareas que el trabajador realiza y las responsabilidades que conllevan.

Recordemos que tanto las entrevistas, los cuestionarios, la observación y toda aquella información inherente a la institución serán herramientas valiosas para saber qué, por qué, cómo y dónde se llevará a cabo una tarea.

277 Ibídem., pp. 366-379.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

b) Elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo: una vez que ha sido recopilada toda la información a lo largo del proceso anterior, se debe elaborar un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.
c) Determinar las especificaciones del puesto: se trata de los atributos; es decir, los conocimientos, las técnicas y las habilidades –las competencias– para dominar el puesto. Regularmente van incluidos en el documento de descripción de puestos de trabajo. Recordemos que la formación o titulación, la experiencia previa, los idiomas, los conocimientos informáticos u otros conocimientos específicos, así como las competencias de personalidad y profesionalidad habrán de incluirse en las especificaciones del puesto de trabajo.
d) Valor relativo de los puestos de trabajo a partir de un sistema: todas las actividades anteriores servirán de base para establecer el valor y la contribución de cada puesto de trabajo en la institución. De esta manera, se debe seleccionar un método de valoración para dichos puestos. Aquí se recomienda el Método de Puntuación (*Point System*), ya que es el sistema más utilizado por la amplitud de su descripción y la exactitud de su aplicación.[278]

En este sentido, recordemos que lo primero será crear un comité de valoración conformado por los jefes o directores, el personal del departamento de recursos humanos de la institución a la que

278 El sistema de puntuación se basa en los factores que determinan la retribución de una tarea para valorar los puestos de trabajo. Estos factores son los criterios relacionados con el trabajo a los que una institución da una mayor importancia a la hora de determinar el valor relativo de los distintos puestos. Los factores o criterios que suelen emplearse a menudo para determinar la retribución son los conocimientos o la experiencia, por lo que aquellos puestos que requieran mayores factores de este tipo recibirán una mayor puntuación, y por consiguiente una mayor retribución.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

pertenezca la misma, representantes de los trabajadores y, en algunos casos, se puede consultar a algún asesor externo experto en la materia. Posteriormente, se seleccionarán los factores. Aquí resulta conveniente utilizar los factores de alguno de los dos sistemas de puntuación con mayor aceptación universal como el *Hay Guide Chart Profile Method*[279] o el *National Position Evaluation Plan de la Management Association of America*. En este caso, se utilizará el segundo.

Posteriormente, es necesario ponderar los factores en función de la importancia del puesto de trabajo hacia los objetivos de la institución. Recordemos que en el capítulo 3, le asignamos veinte puntos a la experiencia, quince a los conocimientos y diez a la iniciativa dentro del factor de las aptitudes. A los demás factores, les asignamos cinco o diez puntos. Al terminar la ponderación, la suma de participación de todos los factores es igual a cien, aunque si no es así, no se anula la precisión de este instrumento.[280] Cabe mencionar que esta información está basada en parámetros y recomendaciones de la *Management Association of America* (*MAA*).

En el cuadro 9 presentamos una definición de grados para el factor conocimiento. Una vez definidos los grados, la siguiente etapa es la atribución de puntos a cada uno de los mismos. El grado más bajo de cada factor (grado 1) corresponde al valor del

279 El *Hay Guide Chart-Profile Method*™ es el sistema de medición más utilizado a nivel mundial. Hoy en día, es aplicado por aproximadamente ocho mil sectores de instituciones públicas y privadas para evaluar el nivel técnico, profesional, administrativo, comercial, directivo y/o ejecutivo de los puestos de trabajo. La Guía de Esquemas Hay está comprendida por cuatro factores normalizados: *Know-How* (Saber Hacer), Solución de Problemas, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo. Estos factores son aplicados por los consultores de Grupo Hay; personal de esta consultora formado para ello y; por comités para analizar y evaluar las habilidades, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo inherentes a cualquier puesto. Además, integra modelos que pueden desarrollarse en una institución entera, o específicamente en distintos grupos o familias de trabajo.

280 Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2000. p. 429.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

porcentaje de ponderación; es decir, los factores ya ponderados servirán de base para elaborar la escala de puntos de cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado 1 de cada factor (véase cuadro 10). El siguiente paso será asignar puntos a los grados 2, 3, 4 y 5 mediante una progresión aritmética a través de un valor constante. Así, la progresión aritmética tiende a producir una recta salarial.[281]

Una vez elaborada la escala en puntos, procederemos a definir de forma minuciosa, tal y como se hizo en el cuadro 9, el significado de cada uno de los factores de evaluación, que sirve como guía de comparación entre los diferentes grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.[282]

Llegados a esta parte, el paso siguiente será tomar uno de los factores y compararlo con todos los puestos de nuestra institución. En nuestro cuadro 10, utilizamos un formulario de doble entrada: en las filas anotamos los factores y en las columnas los puestos de trabajo con sus respectivos grados y puntos obtenidos para después efectuar la suma total que corresponderá a la valoración de cada puesto.

Para pasar a la siguiente fase de creación de un plan retributivo basado en puestos de trabajo, recordemos que el resultado que obtuvimos para nuestros puestos valorados fue el siguiente:

- PUESTO C: 300 PUNTOS
- PUESTO B: 290 PUNTOS
- PUESTO E: 285 PUNTOS
- PUESTO A: 280 PUNTOS
- PUESTO D: 275 PUNTOS

e) Creación de una jerarquía de puestos de trabajo: aquí ya podremos establecer una lista de los diferentes puestos de trabajo en función de su valor relativo estimado; es decir, del más alto al más bajo.

281 Ibídem, p. 429.
282 Chiavenato, Idalberto. 2000. *Op. cit.*, p. 431.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Así, en el cuadro 16 podemos apreciar el total de los puntos asignados a cada puesto de trabajo.

Cuadro 16. Jerarquía de puestos de trabajo, niveles salariales y bandas salariales

	1 PUNTOS	2 NIVEL SALARIAL	3 BANDA SALARIAL QUINCENAL
5) PUESTO C:	300 PUNTOS	3	$7,000 – $15,000
4) PUESTO B:	290 PUNTOS		
3) PUESTO E:	285 PUNTOS	2	$5,000 – $7,500
2) PUESTO A:	280 PUNTOS		
1) PUESTO D:	275 PUNTOS	1	$3,000 – $5,000

Fuente: Elaboración propia

f) Clasificación de los puestos de trabajo en función de los niveles salariales: Como último paso de este proceso, se clasificarán los distintos puestos de trabajo por niveles salariales; es decir, ahora la tarea consistirá en convertir los puntos en valores monetarios. Habitualmente, los puestos quedan reducidos a un número manipulable de niveles a los que se les asigna un valor.[283] En el cuadro 16, podemos observar cómo se divide la jerarquía de cinco puestos de trabajo en tres niveles, por lo que se considera que todos los puestos pertenecientes a determinado nivel tienen la misma validez en cuanto a su importancia, ya que las puntuaciones asignadas son muy similares.

Así, con estos valores expresados en puntos y en los salarios pagados por la institución, puede también diseñarse una gráfica en

283 Gómez-Mejía. *Op. cit.*, p. 372.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

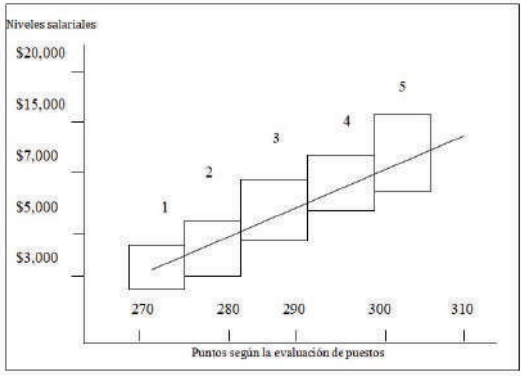
Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas (x) y los valores en salarios en el eje de las ordenadas (y), con lo que también puede dibujarse la línea de tendencia salarial con sus respectivas franjas o rangos. De igual manera, es posible crear tabuladores de remuneración (véase la figura 40).

Una vez tratado este punto, es preciso aclarar que la retribución sustentada en la valoración de los puestos de trabajo se lleva a cabo internamente y no tiene en cuenta las escalas salariales del mercado, ni los sueldos que pagan otras instituciones, y que además se centra en los puestos y no en las personas.

En el siguiente apartado abordaremos el análisis de mercado para la retribución, que es otra herramienta para elaborar un plan retributivo y lograr una equidad externa.

Figura 40. Estructura trazada en rangos salariales



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.1.2 LOS ESTUDIOS DE MERCADO

En el campo de la Bibliotecología, las estadísticas laborales y las estimaciones al salario —inherentes a los estudios de mercado— se encuentran registradas en documentos que son resultado de conferencias o mesas redondas, o bien, como propuestas

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de algunas instituciones bibliotecarias. No obstante, la mayoría de las veces quedan en el tintero y, en el mejor de los casos, se tienen opiniones comparativas expresadas en foros o debates electrónicos.[284]

Por ello, además de evaluar los puestos de trabajo, se necesitan utilizar los estudios de mercado con el fin de relacionar los resultados de dicha evaluación interna con la información salarial externa. En consecuencia, nuestra institución podrá utilizar estudios elaborados por instancias públicas o privadas o tomar la iniciativa de elaborar su propia investigación salarial.

En esta última opción, los estudios podrán hacerse por medio de cuestionarios, visitas a otras instituciones, reuniones con especialistas en salarios y, lo más importante, obtener información documentada en materia salarial dentro del mercado de trabajo existente. En cualquiera de las dos formas, esta labor suele estar integrada por dos fases:

a) Puntos de referencia o puestos de trabajo clave: fijar puestos de trabajo similares o comparables en sus contenidos para determinar el valor que otras instituciones dan a dichos puestos tiene como objetivo establecer una estructura salarial acorde a nuestra clasificación interna. De esta

284 La información surgió en el foro de discusión o lista de distribución Bibliomex, en donde se lanzan algunas propuestas para mejorar los salarios de los bibliotecarios en México; muchas veces son comparados con los esquemas y las herramientas que utilizan asociaciones e instituciones de Estados Unidos. Una de las conclusiones a las que se llegaron, es realizar un estudio suficientemente amplio y sustentado por parte de las diferentes agrupaciones o asociaciones de profesionales de la Bibliotecología para proponer un marco de referencia salarial que permita a los empleadores y a los profesionales del ramo tener un referente que evite la discriminación salarial y el menosprecio de la actividad. Asimismo, esta discusión nos invitó reflexionar sobre lo interesante que sería que las vacantes de las instituciones bibliotecarias mexicanas se ocuparan en apego a la "Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental" y a la "Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Central.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> forma, los puestos deben ser fácilmente identificables en el mercado, representar los sectores de actividad de la institución, seleccionarse en base a su localización geográfica, la similitud de operaciones y recursos, y su política salarial (bandas salariales, influencia del mérito al salario, incrementos por ascensos, asistencia médica y social, bonos, etcétera).[285]

Una vez seleccionados los puntos de referencia o puestos clave, se pasará a recopilar la información mediante un cuestionario de investigación salarial que deberá contener los puestos con sus respectivas descripciones y un espacio donde se pondrán los salarios individuales que la institución pública o privada está pagando. Además del cuestionario, se puede obtener información proveniente del intercambio personal de información, reuniones de asociaciones u otras instituciones representativas, así como de medios de comunicación como el correo electrónico o las redes sociales. Puntos de referencia ideales para obtener información, son las instituciones exitosas donde hay profesionales bien remunerados a todos sus niveles (director, coordinadores de área y personal de Servicio). En estas instituciones, los profesionales también pueden llevar a cabo actividades docentes, de investigación y en ocasiones de consultoría.

El número de instituciones a investigar que debe componer esta fase varía en función del nivel de detalle y la precisión de la investigación, así como del tiempo que se pretenda dedicar.

La información obtenida tiene que ordenarse debidamente, habrá de ser tabulada y procesada, manteniendo en algunos casos, la confidencialidad de los datos.[286]

Además, se puede recopilar información sobre puestos similares o puestos clave de algunas instituciones, de tal forma que se comparen las remuneraciones con base en el perfil de cada puesto, las competencias, el valor que aporta a la institución, la

285 Chiavenato, Idalberto, 2000. *Op. cit.*, pp. 440-442.
286 Ibídem, p. 441.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

experiencia y, por supuesto, el nivel de formación. Esto sería el principio de una ardua labor para hacer reconocer el trabajo de nuestros profesionales.[287]

b) Establecimiento de una política salarial: una vez analizado el mercado, se puede llevar a cabo una política retributiva o salarial. La política salarial es el conjunto de decisiones, normas y directrices sobre asuntos relacionados con la retribución y los beneficios concedidos a los trabajadores, va a estar determinada por la posición que decida tomar nuestra institución dentro del mercado salarial y de trabajo. Según Chiavenato[288] una política salarial deberá contener:
   1. La estructura de puestos y salarios: clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada tipo de puestos.
   2. Salarios de admisión para las diversas bandas salariales: el salario de admisión para los trabajadores debe coincidir con los límites de las bandas salariales.

---

287 Al respecto, Escalona nos dice: "En México, la categoría de bibliotecario no representa una categoría profesional debido a la forma en que se originó el trabajo bibliotecario: la necesidad de contratar personal que organizara físicamente las colecciones de biblioteca y proporcionara los materiales en préstamo permitió la contratación de bibliotecarios empíricos con esa categoría, y después para separar en sueldos y categorías a los profesionales se tuvo que hacer la contratación con otros nombres. Esto es un serio problema ya que la disparidad de puestos nominales permite también la diversidad de sueldos y el no tener una homologación de éstos, lo cual repercute no sólo en el económico, si no en el reconocimiento de las capacidades profesionales de los bibliotecólogos". Cfr. Escalona Ríos, Lina. "Mercado y ejercicio profesional del bibliotecólogo en México" En: *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, versión electrónica correspondiente al Núm. 38, V. 18 (enero/junio de 2005) de la versión impresa. México: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas: Universidad Nacional Autónoma de México, 2005. p. 176. Disponible en: http://www.ejournal.unam.mx/iibiblio/iib_v18-38.html.

288 Chiavenato, Idalberto. 2000. *Op. cit.* pp. 444 y 445.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

3. Previsión de reajustes salariales: por determinación legal o espontánea, los reajustes pueden ser colectivos, individuales, por promoción, por adecuación y por méritos.

Una política salarial además de ser justa, debe aceptar, promover y recompensar las diferentes actitudes, competencias y eficacias. Asimismo, debe estar enfocada en los resultados de cada persona y ser comprensible, equitativa, participativa (a través de comités, opiniones independientes, entrevistas), y lo más importante, la persona debe conocer qué, cuándo y cómo va a recibir su retribución; es decir, la comunicación es un elemento básico.[289]

La política salarial debe realizarse mediante un diagnóstico previo de nuestra institución, así como de las tendencias que marca el mercado en esos momentos para así realizar un planteamiento o una estimación que pueda suponer una nueva propuesta y comprobar si ésta tiene cabida o no en el presupuesto disponible. La propuesta definitiva debe contemplar tanto las áreas de mejora, como la elaboración de un plan de acción y su evaluación o seguimiento. El profesor Gan y sus colaboradores opinan que

> […] la retribución no puede ser tomada a la ligera cuando constituye una de las mayores inversiones de la organización y, como tal, debe ser rentabilizada. Una gestión salarial a conciencia conllevará la mejora en el rendimiento de los trabajadores, en la satisfacción de los mismos, en la atracción del mejor personal, la identificación con los objetivos organizativos, la disminución del absentismo […] en definitiva, en la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.[290]

Esta perspectiva, permite considerar a la política salarial como una pieza clave en el desarrollo de las políticas generales, claramente ubicadas en las políticas de tratamiento del factor humano. En este nivel, la integración con programas establecidos o por establecer

289 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.* pp. 246 y 247.
290 Gan, Federico. *Op. cit.*, p. 329.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

tales como la evaluación del desempeño, planes de carrera, la formación, la descripción y la valoración de puestos, así como la identificación de potenciales se vuelve imprescindible.

Figura 41. Planes retributivos sustentados en estudios de mercado

1. Utilizar estudios elaborados por instancias públicas o privadas
2. Elaborar cuestionarios y visitas a otras organizaciones e instituciones
3. Reuniones con especialistas en salarios y asociaciones
4. Información documentada en materia salarial
5. Comparar puestos de trabajo similares
6. Revisar políticas salariales
7. Comparar resultados

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se analizaron los puestos de trabajo y se llevaron a cabo los estudios de mercado, habremos de lograr una equidad interna y externa con respecto a los salarios propuestos en la nueva política de retribución, por lo que podremos ubicar a los trabajadores en la banda establecida para su puesto de trabajo de forma individual.

También conviene hacer notar que diversas instituciones suelen recurrir a factores como la experiencia previa, la antigüedad o los resultados de las evaluaciones del desempeño para determinar la remuneración de un trabajador dentro de la banda salarial.[291]

4.2.5 RETRIBUCIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO

La carrera por obtener una mejor retribución es un aspecto que preocupa constantemente; por ello, como hemos visto, debemos

291 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit.*, p. 375.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

actuar con el conocimiento previo del mercado de trabajo y de las técnicas para justificar una remuneración justa y equitativa, así como tomar acciones sustentadas en la legislación vigente y en los cambios que afectan el entorno laboral, tales como las nuevas formas de contratación como el trabajo temporal y las exigencias del entorno u organizativas. Sobre todo, debemos tener en cuenta que en el aspecto económico, el binomio inflación-convenios de trabajo, entre otros factores, estará cada vez más centrado en la moderación salarial, la modificación de los planes de previsión social, los incentivos, las condiciones de trabajo, etcétera.[292]

Aunado a ello, la liberalización de los mercados y la competencia han resultado en un estrechamiento en los márgenes financieros y de liquidez de muchas instituciones. Pese a todo esto, debe quedar claro que para retener a los mejores hay que pagarles bien.

Es evidente que los entornos dificultan que los compromisos salariales sean atractivos; por lo tanto, ¿cómo afrontar esta situación? La respuesta está en el salario variable,[293] pues con esta modalidad se trata de incorporar al paquete retributivo una parte del salario ligado a la consecución de resultados obtenidos por el desempeño de los trabajadores.

La retribución fija, que aún predomina en la mayoría de las bibliotecas, facilita la estandarización salarial y el control

---

292 Williams, Ceri. "El futuro de los salarios" En: *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 119, febrero de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999. Información elaborada por *Watson Wyatt Worldwide*. pp. 64-65.

293 Cabe destacar que para compensar los incrementos al salario fijo, cada vez más instituciones están poniendo en práctica políticas de remuneración variable con el fin de vincular en alguna medida el salario de su personal con su productividad. Además, con este nuevo método las instituciones pretenden que los salarios sólo sean altos mientras los resultados sean buenos. De esta forma, disponen de una mayor flexibilidad al no consolidarse la parte variable y pueden contar con la posibilidad de retirar la remuneración en caso de que las cosas vayan mal. Cfr. Williams, Ceri. "Los sectores que mejor pagan" En: *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 116, noviembre de 1998. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1998 Información elaborada por Watson Wyatt Worldwide.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

centralizado y focaliza las actividades de los trabajadores en función del tiempo que permanecen en dichas instituciones; no obstante, no motiva a las personas, ni proporciona un sentido de responsabilidad y compromiso, ni mucho menos proporciona un espíritu emprendedor o de autorrealización como la retribución variable. Al respecto, Chiavenato[294] nos comenta:

> En una era de competitividad, la retribución fija dejó de ser suficiente para motivar e incentivar a las personas y obtener el comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes. De ahí la adopción de nuevos modelos de retribución, como la retribución variable o la retribución por competencias.

De esta manera, la retribución variable basada en el desempeño tiene que ser un proceso que permita la cuantificación objetiva del desempeño de la institución, de todas sus áreas y sus trabajadores, por lo que dicho proceso debe estar alineado con los objetivos y la planeación estratégica para que las personas ayuden a alcanzarlos. De esta forma, el trabajador ganará más si la institución ha cumplido con las metas y los resultados establecidos en determinado período mediante el trabajo en equipo o individual. Estos modelos de retribución derriban aspectos como la antigüedad, la lealtad e incluso la formación escolar, pues ahora imperan criterios como los resultados, la creatividad, la innovación, la iniciativa, el espíritu emprendedor, el liderazgo, etcétera.

Los sistemas de retribución basados en el rendimiento[295] permiten recompensar los resultados extraordinarios obtenidos por

---

294 Chiavenato, Idalberto. 2002. *Op. cit.*, pp. 261 y 262.

295 En Corea, es frecuente el uso de retribución variable ligada al desempeño y a los resultados de las empresas e instituciones públicas. Y si nos enfocamos en Taiwán, la retribución de este tipo cobra cada vez más importancia dentro del paquete retributivo. Parece que en países como España y Francia en los últimos años se han percatado de la necesidad de flexibilizar sus estructuras salariales. Esta tendencia cada vez más generalizada tiene sentido: las instituciones proporcionan a sus trabajadores una mayor retribución variable ligando resultados tanto individuales como institucionales o por

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

el individuo, el grupo en el que se encuentre, o incluso, por toda la institución. Así, regularmente se utilizan sistemas individuales y sistemas basados en equipos de trabajo.[296]

Los principales modelos de este tipo de retribución son los planes de bonificación anual, el reparto de utilidades, la participación en los resultados alcanzados, los beneficios sociales, los bonos por desempeño y la remuneración por competencias, entre otros. Aquí cabe preguntarnos si este tipo de modelos funciona.

Diversos estudios han demostrado una relación medible entre los incentivos y la mejora del desempeño organizativo. En diversas bibliotecas en México, por ejemplo, los estímulos al salario para los bibliotecólogos, principalmente del área de procesos técnicos, tienen una relación directa con la productividad de los documentos analizados y registrados. Los resultados saltan a la vista: actualmente, un gran número de instituciones mexicanas cuentan con sistemas bibliotecarios que integran importantes acervos bien organizados y con servicios de calidad. Por ello, las mejoras no se limitan a las empresas privadas, pues las instituciones de servicios no lucrativas y las de gobierno, muestran un aumento en la productividad cuando los incentivos (salario variable) se enlazan con las metas y objetivos de la institución.[297]

---

equipo. De este modo, se implica tanto al trabajador como a la institución. en los proyectos y, por otro lado, si los resultados de la institución no son buenos durante un período de tiempo (digamos, un año), la institución no está obligada a pagar salarios tan altos. Cfr. Williams, Ceri. "Comparar paquetes retributivos a través del mundo de forma rápida y sencilla". En: *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 117, diciembre de 1998. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1998. Información elaborada por Watson Wyatt Worldwide.

296 Los sistemas individuales son los que se apoyan en la recompensa del desempeño individual de los trabajadores. Entre éstos se encuentran la retribución por mérito, los programas de primas y las gratificaciones. Por otro lado, los sistemas basados en equipo normalmente premian a todos los miembros en función de los resultados obtenidos por el equipo en conjunto.

297 Bohlander, 2003. *Op. cit.*, p. 360.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Para que este sistema funcione, los trabajadores deben tener una clara comprensión del papel de los objetivos generales y específicos vinculados al desempeño y la retribución, pues con esto se apreciará su contribución y el papel real y efectivo que realizar cada uno de forma individual o en grupo.

Al respecto, Watson Wyatt,[298] la firma mundial británico-norteamericana de consultoría financiera y de recursos humanos, afirma que muchos trabajadores aún encuentran poca conexión entre la filosofía de la dirección y la atribución de los salarios con la estrategia de la institución. Esta consultora además de recomendar que los trabajadores tienen que verse cada vez más involucrados en la administración salarial, considera que se tienen que desarrollar programas de salarios que permitan al trabajador asociar su tarea laboral con su vida personal con el fin de motivarlo e involucrarlo en este tema. Esto se consigue con incentivos salariales basados en los resultados de las instituciones, e incluyendo un proyecto retributivo en un programa encaminado a motivar la actitud y la actividad laboral que se realiza a diario.[299]

En algunas bibliotecas desafortunadamente el salario se sigue tomando como un elemento ajeno a la dirección y administración de recursos humanos, cuando si realmente se utiliza como incentivo o motivador permitirá atraer, desarrollar y retener a una mano de obra efectiva. Esto lo comprobaron los profesores Fernández-Ríos, Ramón Rico y María Paloma Rascado de la Universidad Autónoma de Madrid, al concluir en su artículo denominado "Retribución y Motivación", que la retribución motiva a que las personas se incorporen a una institución, a que permanezcan en ella –siempre y cuando se tengan sistemas efectivos de retribución–, a que

298 Watsonwyatt. Página principal. Disponible en: http://www.watsonwyatt.com/.

299 Rodríguez Canfranc, Miguel. "La cara humana de la globalización: mantenerse en el mercado mundial requiere nuevos valores" En: *El País*, domingo 19 de septiembre de 1999.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

desarrollen habilidades y capacidades en el trabajo, y a que realicen más y mejor su trabajo.[300]

A todo esto, ¿cómo pagar el desempeño? Recordemos que en el apartado 4.1, mencionamos que el desempeño incluye la cantidad y calidad de los bienes y/o servicios producidos por el trabajador, la forma de comportarse en su puesto de trabajo, las metas y los resultados que debe alcanzar, la solución de problemas, los medios que utiliza, su integración con el estilo y objetivos de la institución y, sobre todo, su contribución a ésta.

Así, puesto que los salarios son una inversión, deben justificarse. Esto se hace con los resultados obtenidos de la evaluación llevada a cabo mediante las técnicas que vimos con anterioridad: la entrevista, la evaluación 360º, las escalas u otros formatos, técnicas y métodos que habremos de adoptar de acuerdo a nuestras necesidades.

En efecto, es fundamental medir previamente el desempeño para que tengan éxito los planes de retribución variable. Por ejemplo, si nuestra biblioteca desea ser líder en calidad, los índices de desempeño deben centrarse en la satisfacción de los usuarios, en que sus productos o servicios tengan cero defectos y en la oportunidad de una actitud servicial. Al incorporar un sistema de administración de la calidad en nuestra biblioteca, se tendrá que remunerar bien a la gente para cumplir y mantener los objetivos.

Con respecto a la satisfacción de los usuarios en nuestra institución, Bohlander, Sherman y Snell sugieren que:

> [...] se pueden recabar datos a través de encuestas que identifican los factores fundamentales relacionados con la satisfacción de los servicios o productos ofrecidos. De esta manera, se pueden establecer metas de medición de satisfacción de los usuarios, las cuales identifican áreas de mejora, los niveles esperados de rendimiento y el tiempo establecido para lograr dichas metas. Las metas de medición de satisfacción deben

300 Fernández-Ríos, Manuel; Rico, Ramón; Rascado Paloma. "Retribución y Motivación" En: *Personama*, Núm. 3/97. Sociedad Suiza para la Gestión de Personal, 1997. pp. 22-32.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> estar conectadas a la remuneración de incentivos en un rango entre el 10 y el 100 por ciento del bono total del trabajador. Así, el ciclo continúa con el establecimiento de nuevas metas de medición de satisfacción de usuarios.[301]

Una recomendación que hacen estos autores es que deben evitarse los instrumentos de medición demasiado complejos y cuantitativos, pues resultan mejores aquellos que sean sencillos, bien estructurados y que muestren una clara relación con la mejora del desempeño.[302]

Evidentemente, los criterios utilizados para desarrollar las herramientas o instrumentos de medición están en función del peso específico de cada una de las categorías de los trabajadores. Por ejemplo, el Colegio Nacional de Bibliotecarios de México distingue dos categorías de personal para las bibliotecas: el profesional y el no profesional. El primero es el bibliotecario con formación de licenciatura o posgrado y el segundo es un apoyo de éste con una formación técnica o de diplomatura.[303] De aquí podríamos establecer un punto de partida para distinguir entre categorías y establecer una retribución variable diferente con base en el desempeño, la formación y las competencias.

Retomando el apartado 4.1.4.3, en el cual diseñamos una escala Bars para evaluar el desempeño de un director de una biblioteca, que cabe dentro de la categoría de los profesionales o directivos, los resultados obtenidos permitirían otorgar una compensación extra, además del sueldo base. Así, sería posible otorgar retribuciones

---

301 Bohlander, 2003. *Op. cit.*, p. 362.

302 Ibídem, p. 362.

303 Muela Mesa, Zapopan M. "Estrategias para la construcción de un nuevo paradigma de recursos humanos en bibliotecas públicas mexicanas". En *Segundo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: Situación y perspectiva del desarrollo del personal*. México: 2002. p. 171.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

en efectivo o en especie[304] a quienes terminen proyectos antes o durante las fechas límite, o bien, otorgar incentivos a quienes sean miembros selectos de sociedades profesionales o científicas, o a quienes publiquen en beneficio de la institución para la cual están trabajando, desarrollen un servicio o producto en el que se puedan obtener ganancias económicas o a los que obtengan una patente como resultado de un proyecto de investigación aplicada.

No obstante, para medir el desempeño del personal de una institución que no "vende o produce nada" directamente relacionado con los beneficios financieros, podríamos recurrir a la noción de cliente interno. Así, en una biblioteca universitaria, por ejemplo, el cliente o usuario del área de préstamo o referencia no es únicamente el alumno, aunque ellos sean los que pagan la matrícula. El cliente también son los profesores o investigadores, quienes sugieren y conforman la bibliografía para los planes y programas de estudio. De igual modo, la clientela interna en una asesoría para búsqueda de información son los departamentos académicos, administrativos, financieros, de promoción, de recursos humanos, etcétera., que pueden (y deberían) solicitar información para aspectos de diversa índole.

Al aplicar estos sistemas, existen algunos inconvenientes que debemos tomar en cuenta:

a) Efectos negativos sobre el espíritu de cooperación: debemos tener cuidado con los conflictos que puede crear la competencia, pues muchos trabajadores pueden perjudicar

304 Cualquier bien o servicio, que la institución otorgue gratuitamente o a un precio inferior al del mercado, se considera retribución en especie. Algunos ejemplos son los coches, el alquiler de vivienda, los planes de previsión social (planes de pensiones), el seguro médico, seguro de accidentes, las nuevas tecnologías, la formación, los gastos de guardería, tickets de restaurante o gasolina, viajes, préstamos a bajo interés, cuotas para gimnasios, clubes, etcétera. Crf. De Pablos, Susana. "Astucias para cobrar más y percibir una retribución justa, equilibrada y competitiva". En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. Núm. 74, noviembre de 2003. Madrid: Hachette Filipacchi, 2003. pp. 62-68.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a sus compañeros (ocultando información, saboteando un proyecto o divulgando rumores) con tal de obtener un incentivo.[305]

b) Dificultades para medir el desempeño: los sesgos y otros errores por parte de los evaluadores del rendimiento pueden crear problemas al otorgar los incentivos. Por ello, los evaluadores deben ser formados rigurosamente. Los trabajadores también deberían recibir formación para que sean más productivos y puedan ganar más dinero.[306]

c) La confianza de los trabajadores: un liderazgo mal ejercido por parte de los directivos o los encargados de evaluar puede ocasionar que los trabajadores sientan que los incentivos se otorgan por causas muy distintas al desempeño, tales como el nepotismo, favoritismo, etcétera. Los altos mandos tienen que demostrar que les importa la gente y que se valora su trabajo.

d) Utilizar pocos niveles para los incentivos: la oferta de distintos tipos de incentivos salariales para diversas situaciones de trabajo probablemente produzca mejores resultados que confiar en un solo tipo de incentivo.[307]

e) No involucrar a los trabajadores en el diseño de sus incentivos: esto es un error, pues la participación de la gente mejora la comprensión del sistema, permite que exista un mayor compromiso con el plan y logra un mejor ajuste entre las necesidades individuales y el diseño del plan de incentivos.[308]

f) No utilizar la motivación y la retribución no financiera: tanto el reconocimiento en privado como en público, muchas veces son el mejor salario que puede obtener una persona

---

305 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit.*, p. 394.

306 Ibídem., p. 398.

307 Ídem.

308 McAdams, J. L. and Hawk, E. J. "Capitalizing on Human Assets Through Performance Based Rewards". En: *American Compensation Association Journal*, Núm. 1 V.(1), 1999, pp. 60-71.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> y parece que se nos olvida. La asignación de un nuevo proyecto, la participación en actividades de mayor responsabilidad, los cargos honorarios y el acceso a la formación continua son aspectos que mejoran mucho el desempeño de los trabajadores.

Hasta aquí, hemos tratado diversos aspectos sobre la retribución basada en el desempeño, un modelo que se utiliza desde hace varios años; sin embargo, en nuestro campo aún es evidente la falta de técnicas o herramientas eficaces. El reto apenas comienza, ya que en la actualidad el éxito de las instituciones depende de la rapidez con la que los trabajadores puedan desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas técnicas para adaptarse a los cambios que imponen las exigencias del entorno principalmente. Todo esto implica la introducción de nuevos modelos de dirección para determinar su retribución. Tal es el caso de la retribución por competencias que presentaremos a continuación.

4.2.6 SALARIOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS

Los tradicionales sistemas retributivos basados en el puesto, las funciones y las responsabilidades han empezado a considerarse obsoletos en los nuevos prismas institucionales, donde se están potenciando valores como la mayor polivalencia en los trabajadores, la ruptura de jerarquías, la innovación en el trabajo, el autodesarrollo, etcétera, y están dejando paso a modelos de compensación más flexibles centrados en la persona y su contribución a la institución.[309]

Desde esta óptica, algunas instituciones han elegido modificar sus paradigmas de retribución para focalizarse en competencias estratégicas y dan prioridad a su desarrollo. Así surge un nuevo paradigma denominado "retribución por competencias", también conocido como retribución por conocimientos (*Knowledge-based pay*),

309 Gómez, Yolanda, 1999. *Op. cit.*, p. 72.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

por habilidades (*Skill-based pay*) o por certificación o calificación profesional.[310]

Bajo la línea que desarrollamos en el apartado 2.3, donde tratamos aspectos referentes a las competencias (historia, definiciones, aplicación en los recursos humanos y métodos para desarrollar competencias, etcétera), vamos a retomar de nuevo el planteamiento de Boyatzis cuando afirma que "las competencias son las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una correcta actuación de éxito en su puesto de trabajo".[311] Reflexionemos sobre esta definición:

- Características subyacentes. Es decir, propias de la persona, que son ajustadas o no por el entorno en el que se trabaja. Son subyacentes pero no necesariamente innatas. Se puede y deben desarrollar.
- Causalmente relacionadas. No es que ayuden o faciliten, sino que son la causa de hacerlo bien. La relación es de causa-efecto.
- Actuación de éxito. La palabra éxito, tantas veces utilizada, tiene aquí un único significado: hacer de forma excelente lo que cada institución espera de sus colaboradores. El éxito se conecta con la productividad.

Es evidente que esta definición es bastante completa para indicarnos que las competencias son factores determinantes para el buen funcionamiento de la institución y que por lo tanto, deben remunerarse o premiarse, pues una competencia no sólo es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes del desempeño humano.

En el nuevo paradigma de retribución por competencias, las personas ganan por lo que saben y por colaboración en el éxito de la institución.[312] En este tipo de sistema, el salario está determinado

310 Ídem.
311 Boyatzis, R. E. *Op. cit.*, p. 32.
312 Chiavenato, Idalberto. 2002. *Op. cit.*, p. 271.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

por la variedad de las competencias adquiridas o por el número de puestos de trabajo que un trabajador es capaz de ocupar de una forma eficaz, de forma que, cuantas más competencias o facultades adquiera el trabajador, mayor será su salario.

Asimismo, un sistema salarial o retributivo sustentado en las competencias de los trabajadores debe disponer previamente de los perfiles de exigencias de los puestos,[313] de modo que las competencias que se retribuyan sean acordes a los objetivos estratégicos de la institución. En este sentido, los trabajadores empiezan percibiendo un salario base y van cambiando de banda salarial en función de las nuevas competencias que van adquiriendo o desarrollando.[314]

La aplicación de un sistema de retribución por competencias exige coordinarlo con los siguientes cuatro elementos:[315]

a) Competencias: como factores de crecimiento a través de la capacidad y el esfuerzo de todos. Las competencias han supuesto una revolución que obliga a cuestionarse la validez de los sistemas retributivos empleados hasta el momento y a replantearse su diseño.
b) Invertir en desarrollar competencias: conocer el nivel actual de las competencias de los trabajadores y desarrollar competencias a través de la formación.

---

313 En los planes de evaluación de puestos de trabajo, la retribución se establece en consonancia con las habilidades exigidas en la descripción de puestos. Si el trabajador posee más habilidades o competencias de las necesarias para un puesto determinado, el número de puntos acordados y su salario no por ello serán aumentados. En un sistema de retribución por competencias, ocurrirá lo contrario: un trabajador puede ser remunerado por las competencias que sobrepasan el nivel requerido para un puesto determinado. Asimismo, en los planes de evaluación de puestos de trabajo, las habilidades sólo son un factor entre muchos; en un sistema de retribución por competencias, éstas últimas, son los únicos elementos válidos para establecer la retribución. Cfr. Tremlay, Michel, Chenevert Denis "¿Y si se remuneraran las competencias y no los puestos de trabajo?" En: *Revista Personama*, Núm. 3 / 97 Sociedad Suiza para la Gestión de Personal, 1997.

314 Pereda Marín, Santiago, 1999. *Op. cit.*, p. 253.

315 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 273.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

c) Bandas salariales más amplias: como una técnica de precisión y justicia en la forma de traducir las diferencias retributivas basadas en habilidades.
d) Evaluación del desempeño basada en las competencias: definiciones más amplias de las competencias que puedan utilizar como principales variables a lo largo de una banda salarial.

Como podemos apreciar, este sistema ya no se basa tanto en el puesto de trabajo, sino en las capacidades y los atributos de las personas. Para ser más claros sobre esto, el cuadro 17 nos ilustra las diferencias entre los sistemas tradicionales de retribución y los sistemas por competencias.

Cuadro 17. Diferencias entre retribución tradicional y por competencias

Retribución tradicional	Retribución por competencias
· Pago del salario previamente establecido para el puesto de trabajo.	· Pago variable de acuerdo con la evaluación del rendimiento.
· Salario fijo.	· Salario variable.
· La evaluación del rendimiento no afecta la retribución de la persona.	· La evaluación del rendimiento afecta directamente la retribución.
· Sólo los altos mandos pueden recibir bonos relacionados con los objetivos y las metas.	· Todos los trabajadores pueden recibir ganancia adicional conforme el rendimiento alcanzado.
· No motivan ni estimulan en la participación continua con la institución.	· Funciona como elemento motivador y estimula la participación en las metas y objetivos de la institución.

Fuente: Cuadro de Idalberto Chiavenato, tomado y adaptado de la obra *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002. p. 271.

Por otro lado, ¿cómo validar las competencias? Se hace mediante distintos instrumentos de medida como los tests, los juicios

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

múltiples y aquéllos que mencionamos en nuestro apartado 2.3.3. (paneles de expertos, entrevista focalizadas, *assessment centers* o centros de evaluación, etcétera), por lo que dichas competencias suelen estar validadas por medidas del rendimiento y el dominio de las habilidades.

De igual forma, ¿qué competencias deben ser evaluadas y retribuidas en nuestro ámbito? En el apartado 2.3.2 mencionamos aquellas competencias umbrales y distintivas inherentes al profesional de la Bibliotecología que exigen los tiempos modernos.

Más concretamente, pondremos como ejemplo al Consejo Europeo de Asociaciones Profesionales de la Información, que en 1999 elaboró un referencial de competencias y aptitudes de los profesionales de la información.

Este referencial, en su segunda edición del año 2004, incluye una lista de treinta y tres campos de competencia divididos en cinco grupos que aparecen de la siguiente forma: Grupo I información; Grupo T tecnologías; Grupo C comunicación; Grupo G gestión; Grupo S otros saberes. Aunado a ello, se incluyen ejemplos con diferentes niveles de dificultad. Asimismo, se proponen adicionalmente veinte aptitudes o competencias distintivas como elementos constitutivos de las competencias esenciales divididas en: A- relaciones; B- búsqueda, C- análisis, D- comunicación, E- gestión y F- organización[316] (Ver tabla recapitulativa de los campos de competencia en el anexo 10).

El salario basado en competencia es un esquema que nos parece completo y sobre el cual podríamos establecer un sistema de retribución basado en los conocimientos y las habilidades que se tengan o vayan desarrollando.

Éstos son sistemas sumamente flexibles al premiar la multivalencia, la polivalencia y la autonomía, y facilitan el trabajo en

316 *Euroreferencial en información y documentación: Competencias y aptitudes de los profesionales europeos de información y documentación*. 2ª ed. V. 1. Madrid: Consejo Europeo de Asociaciones Profesionales de la Información: Comisión Europea: SEDIC, 2004. p. 127.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

equipo multidisciplinario, lo cual permite el desarrollo personal y profesional. Asimismo, reducen los niveles de supervisión, lo que puede facilitar la gestión, la comunicación y el control del trabajador.[317]

El sistema también ha recibido algunas críticas por la elevación de los costos de la formación (tanto teórica como práctica) y la elevación de los salarios, que muchas veces no puede compensar el establecimiento de un sistema de tal índole. En este caso, la relación costo/beneficio sin duda es desfavorable para nuestra institución. Por ello, la retribución por competencias requiere estar alineada perfectamente con los objetivos y la estrategia global de la institución, y debe ser compatible con los sistemas de retribución de perfiles y puestos de trabajo con los que se está trabajando, además de establecer un nuevo paradigma en cuestiones de filosofía de dirección de recursos humanos. Por ello, sin duda los aspectos más revolucionarios serán la confianza y la responsabilidad de los trabajadores. En definitiva, es una manera sutil de remunerar la contribución personal que hace cada trabajador a la institución e incentivar su participación.

4.2.7 LA MEJORA DE LOS SALARIOS

En todo el campo de la dirección de los recursos humanos, no existe un factor que deteriore más la moral de los trabajadores, ocasione descontento individual y/o colectivo, aliente el ausentismo, obstaculice la producción y la prestación de los servicios, que las desigualdades en los salarios que se pagan a diferentes individuos en el mismo grupo laboral dentro de una institución y, sobre todo, en comparación con los salarios que ofrece el mercado. Considerar una retribución justa en donde además se acepten los procedimientos seguidos con anterioridad en este capítulo para determinar las retribuciones fijas o variables, es básico en la dirección salarial.

317 Pereda Marín, Santiago, 1999. *Op. cit.*, p. 254.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En efecto, un sistema de retribución sustentado en las técnicas que hemos tratado, aunado a una excelente comunicación interna en armonía con todos los aspectos inherentes a las funciones de los recursos humanos impactará positivamente en el buen desempeño laboral y, por ende, en los resultados de nuestra institución.

Observando las técnicas y los planteamientos retributivos aquí presentados, puede decirse que se trata de poner en práctica el "*win-win*" (ganar-ganar) que señaló Stephen Covey,[318] pues muchas instituciones aún invierten grandes sumas en programas de incentivos no económicos, complementos salariales y personales para sus trabajadores, así como en la formación bajo la premisa de mantener alimentada la motivación de su gente y a la vez, olvidando dos preguntas cruciales: ¿qué es lo que ellos quieren o necesitan? y ¿qué es lo que nuestra institución y nuestros usuarios o clientes realmente necesitan? Si estos recursos fueran invertidos en programas efectivos de valoración de puestos de trabajo y evaluación del desempeño cuyo impacto inmediato sea percibido en el salario del trabajador, se minimizaría el riesgo de insatisfacción por retribución y la posible desaparición o absorción (por otra área) de nuestra institución al no generar beneficios.

Los incentivos y las prestaciones motivan en la mayoría de los casos sólo a quienes los reciben, quienes representan un mínimo porcentaje de la población trabajadora en bibliotecas. Usualmente son reconocimientos o recompensas colectivas que no significan

318 El principal expositor de este concepto, Stephen Covey, ofrece además las siguientes sugerencias para ser eficiente y eficaz en su *best seller*, *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*: Sé proactivo. No seas víctima de las circunstancias y las urgencias cotidianas. Lleva la meta en mente. Actúa en congruencia con el ideal personal/empresarial. Jerarquiza. Atiende lo importante, antes de lo urgente. Piensa en ganar-ganar. Busca beneficios mutuos en relaciones con personas/empresas. Comprende antes que ser comprendido. Es primordial escuchar antes de hablar. Crea sinergias. La suma de opiniones es más enriquecedora que un solo punto de vista, aislado. Stephen R. Covey. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós, 2002.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ascensos o aumentos salariales, e incluso tampoco se relacionan con mejoras directas en el entorno de trabajo.

En lo que respecta a la formación, tema que abordaremos en el siguiente capítulo, resulta útil si agrega valor al trabajador. Usualmente es percibida y orientada como una manera de realizar mejor el trabajo y no para el desarrollo de competencias distintivas, principalmente porque se niega al trabajador el acceso a programas que no se ajustan a su cargo o función por situaciones políticas o por una mala dirección.

He aquí una parte raíz del problema: si bien es cierto que no se pueden aumentar los salarios de manera arbitraria porque ello responde a costos, ingresos, comportamiento del mercado, etcétera, no es menos cierto que mientras algunas instituciones mantengan el mismo paradigma de retribución y beneficios, estarán asumiendo los costos de la insatisfacción de sus trabajadores y, como consecuencia, el atraso de sus servicios.

Ahora bien, si la masa salarial o los presupuestos no son suficientes al iniciar un sistema de esta magnitud, se pueden hacer alianzas estratégicas con universidades, centros hospitalarios, empresas de transporte, guarderías, centros deportivos, etcétera, pues en un principio, en vez de incrementar el salario directamente, se pueden obtener beneficios para minimizar el costo de bienes y servicios que se traducen en poder adquisitivo al sueldo del trabajador. Los convenios con dichas organizaciones o instituciones pueden ser estrictamente comerciales y, de esta forma, garantizar ingresos a sus aliados, lo que se traduciría en un beneficio para ellos y a su vez pondría en movimiento la economía de nuestro país.

El tema de la dirección de la retribución es un tabú en muchas instituciones, ya sea por desconocimiento, apatía o conformismo. Se pasa por alto que una dirección efectiva de los salarios juega un papel vital en el reclutamiento, la retención, la evaluación y el desarrollo de personas. Muchas bibliotecas, en su carácter de entidades "no lucrativas", olvidan que evaluar y compensar el rendimiento o las competencias se vinculan directamente con los resultados y el cumplimiento de los objetivos, creando a su vez un compromiso mutuo por obtener beneficios.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Las bibliotecas además, como bien decía Peter Drucker, en tanto que son entidades o instituciones de cambio humano,

> [...] tienen aún más la obligación de juzgarse a sí mismas por su desempeño en la creación de un modo de ver las cosas, de normas, valores y participación comprometida, y también en la creación de competencia humana. De ahí su necesidad de fijar metas y proyectos específicos [...] y elevarlos constantemente, pues de lo contrario su rendimiento –y nosotros agregaríamos su reconocimiento– se irá a pique.[319]

Algunas recomendaciones para lograr una mejora en los salarios han sido elaboradas por la *American Library Association* dentro de la campaña llamada "*For Americans Librarians*", proyecto que se encuentra dentro del programa "En tu biblioteca", manifiesto impulsado por la IFLA para el desarrollo las bibliotecas y los bibliotecarios a nivel mundial:[320]

1. Aprender más sobre la descripción y valoración de puestos de trabajo, así como sobre los procesos salariales en nuestra institución y a nivel externo.
2. Verificar y actualizar continuamente las descripciones de los puestos de trabajo.
3. Encontrar y negociar con los organismos oficiales y los directores o administradores que toman las decisiones sobre la situación salarial de los bibliotecarios.
4. Articular qué es exactamente lo que hacemos en nuestra profesión y cómo agregamos valor a la institución (y si es posible establecer el retorno de las inversiones) donde se encuentra nuestra biblioteca, o bien a la sociedad en general.

---

319 Drucker, Peter. F. *Dirección de instituciones sin fines de lucro: teoría y práctica*. Buenos Aires: El Ateneo, 1994, p. 114.

320 American Library Association. "Campaing por America´s Aibrarians: Advocating for Better Salaries and pay Equity Toolkit" 3rd ed. USA: American Library Association: Allied Professional Association, 2003, p. 44. Disponible en: www.ala-apa.org.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

5. Explorar con colegas, directores o administradores de instituciones las posibles estrategias para implantar mejores salarios.
6. Organizar un comité u organismo para diseñar un sistema de retribución eficaz y eficiente.
7. Buscar posibles alianzas con instituciones públicas y privadas.
8. Revisar estadísticas salariales de otras profesiones para establecer estudios comparativos con base en las competencias adquiridas.
9. Permanecer activo con asociaciones para fortalecer el reconocimiento de nuestra profesión y la obtención de mejores retribuciones.
10. Tener conocimiento de la legislación vigente y actual sobre salarios y retribuciones a fin de verificar la situación y determinar si son adecuadas y justas en lo que respecta a los trabajadores de nuestro gremio.
11. Mantener contactos y relaciones con los políticos (senadores y diputados) para apoyar el logro una equidad salarial con respecto a lo que marca o establece la ley.

4.3 TÉCNICAS COMPLEMENTARIAS

Este apartado se dedicará a un tema sobre el que se ha escrito ampliamente en la literatura mundial: la comunicación interna en las instituciones, que es un proceso en el que además de las técnicas utilizadas, la tecnología empleada y los sistemas más sofisticados, el ser humano se vuelve a convertir en el centro de un ciclo que consiste básicamente en transmitir, comprender y retroalimentar información. Así, una excelente comunicación interna, potenciada y mejorada continuamente por todas las personas que componen a nuestra institución, facilitará todas las funciones que se llevan a cabo dentro de la dirección de los recursos humanos y, por ende, repercutirá en el clima laboral y en los resultados esperados.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La comunicación es un tema que se tratará de manera concisa y que presentaremos a continuación por su importancia dentro de la dirección y desarrollo de los recursos humanos.

4.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

En esta investigación, se ha resaltado la importancia de diversas funciones que componen la dirección de personas: desde la planeación estratégica, la gestión por competencias, el análisis, la descripción y la valoración de puestos de trabajo, el reclutamiento y la selección, hasta la evaluación del rendimiento y la retribución. Todas ellas, aunadas a las que veremos en los próximos capítulos (formación, cultura organizacional, comportamiento humano, gestión del cambio, desarrollo de carreras, motivación, etcétera), no tendrían mucho éxito si no existe un proceso efectivo de comunicación.

La comunicación interna, entendida como una dinámica de flujos de información y puntos de encuentro entre los diferentes departamentos o áreas que componen a la institución con el objetivo de establecer sinergias y soluciones a problemas comunes, debe ser considerada una técnica capaz de representar el proceso comunicativo (emisor-receptor-mensaje-canales) con el que se construyen y transmiten estrategias, prioridades, modelos y métodos.[321]

Muchos autores coinciden en que comunicar es hacer llegar a las personas determinados mensajes o ideas con un objetivo claro y en el momento oportuno, además que dichos mensajes sean entendidos por todas las audiencias. Se dice también que es un proceso a través del cual las funciones de dirección, tales como la planeación, organización, ejecución y control son llevadas a cabo efectivamente.

La teoría ayuda pero no es tan simple, la comunicación es toda una técnica que implica más que un simple proceso de intercambio de información, por lo que requiere de un plan previamente

321 Gan, Federico. *Op. cit.*, p. 57.

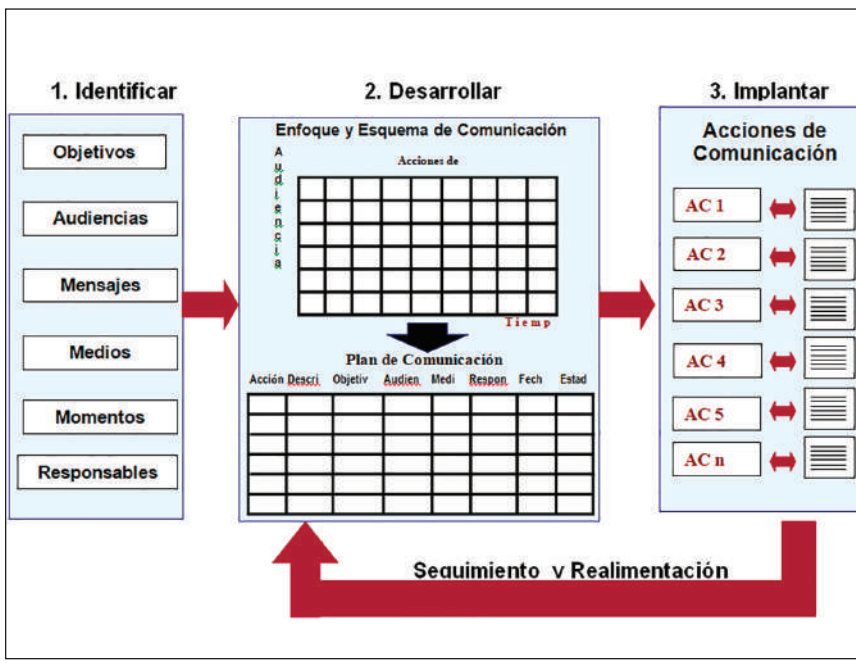
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

establecido en donde se identifiquen claramente los objetivos, el público o las personas a quienes van dirigidos, el mensaje que se quiere transmitir, los medios a utilizar, los tiempos o momentos y los responsables de dicho plan. Asimismo, regularmente utiliza herramientas como las gráficas de actividades y tiempos (gráficas de Gantt) o rutas de trabajo para facilitar la implantación y división de las acciones emprendidas.

El modelo que presentamos a continuación puede servirnos como una guía al desarrollar un plan de comunicación interna:

Figura 42. El plan de comunicación interna



Fuente: Sánchez-Barrio Rivas, Pedro. *La gestión del cambio*. Madrid: IBM Consulting Services: Organization & Change Management, 2005 (Ponencia presentada en Madrid el 7 de junio de 2005)

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Como cualquier institución, las bibliotecas cuentan con personas de condiciones físicas, emocionales y culturales diferentes, por lo que es fundamental diseñar las estrategias adecuadas para que los mensajes se interpreten de la mejor manera. También, resulta básico seleccionar los tiempos y lugares óptimos, y considerar la posición o jerarquía de las personas, así como su punto de vista de las cosas. Además, es necesario auxiliarse de los medios y las herramientas para hacer llegar la información oportunamente y mejorar las relaciones internas. De esta manera, los mecanismos a utilizar en nuestra institución podrán incluir:[322]

- Una comunicación consistente acorde a la misión, los valores y la visión de la institución.
- Boletines y periódicos internos.
- Tablero de anuncios.
- Conferencias y seminarios.
- Reuniones y entrevistas con la dirección.
- Círculos de calidad o grupos de mejora continua.
- Manuales de procedimientos y de inducción.
- Cuadernos técnicos.
- Folletos, cárteles o pósters.
- Memorias anuales.
- Comunicados.
- Artículos de prensa.
- Videos de la institución.
- Presentaciones específicas.
- Informes interdepartamentales.
- Actividades de formación (para hablar en público, saber escuchar, etcétera).
- Red interna o Intranet.

322 Roberts, Sue. *Op. cit.*, p. 86.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Retiros.[323]
- Comunicaciones informales.
- Portales del empleado o del trabajador, etcétera.

Es importante mencionar que la retroalimentación o "*feedback*" va a completar el proceso de comunicación mediante las herramientas mencionadas, pues permitirá comprobar el grado de comprensión o aceptación de la comunicación y generará relaciones de trabajo más cotidianas y estables.[324]

En este contexto, las comunicaciones informales –que consisten en intercambios de información que se producen de manera espontánea, sin un orden determinado–[325] también son importantes durante los procesos de comunicación interna, pues además de convertirse en una excelente fuente de ideas, proporcionan una gran ayuda para fortalecer las relaciones, sin olvidar que necesitan de un control, pues de otra forma podrían desviarse y convertirse en rumores o distorsiones. Con respecto a la tecnología, mediante la implantación de sistemas de gestión del conocimiento a través de una red interna o Intranet se han facilitado muchas de las funciones que se llevan a cabo en la dirección de los recursos humanos. La comunicación y retroalimentación de los trabajadores a través de sistemas tecnológicos han tenido un impacto considerable.

La comunicación interna está íntimamente ligada a la cultura de la institución y, de hecho, es un reflejo de ésta. Siguiendo a Bryson, la cultura es aprendida y mantenida a través de la interacción

323 Existen empresas privadas que ofrecen herramientas al servicio de compañías e instituciones para solucionar de forma directa y cercana sus necesidades de comunicación a través de convenciones, reuniones especiales (fuera del ámbito de trabajo en refugios de montañas o pueblos costeros donde se mezcla el trabajo con actividades creativas, o bien, mediante la participación en ciertas actividades de riesgo como la escalada de una montaña o el descenso de rápidos en canoa) y acciones de motivación e incentivos que, sin lugar a dudas, mejoran las relaciones internas y la implantación de una cultura organizacional.

324 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 289.

325 Gómez-Mejía. *Op. cit.*, p. 487.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

o comunicación de las personas, y dicha interacción forma patrones que después de un uso repetido, se vuelven normas o reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos.[326] De esta manera, pueden pasar a convertirse en valores dominantes que formen parte de la filosofía institucional. Y en efecto, esto une a todos en torno a los mismos objetivos y modos de actuar, lo que da permanencia y cohesión. La cultura en la institución es un asunto bastante discutido en los círculos de dirección de recursos humanos, un tema que abordaremos más adelante.

Los nuevos paradigmas en la dirección de recursos humanos apuntan a crear y mantener una comunicación efectiva. Por ejemplo, muchas instituciones en la actualidad implantan acciones comunicativas como las metáforas o anécdotas, la creación un argot o jerga, los concursos y reconocimientos, las sugerencias o encuestas y otras tantas que además de mejorar la comunicación y difundir los valores, afianzan el sentido de pertinencia e implican a la gente en todos sus niveles, lo que propicia la creación de verdaderos equipos de trabajo.

En definitiva, las técnicas y los programas de comunicación interna deben estar presentes en todas las funciones inherentes a los temas que abordamos en los capítulos de esta obra.

326 Bryson, Jo. *Effective Library and Information Centre Management*. 2nd ed. England: Gower Publishing Limited, 1999, p. 279.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

5. Estrategias para la formación de los recursos humanos

5.1 LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Nuestra profesión es la que siempre cumple los objetivos que le competen: encontrar información; analizarla para valorarla y aumentar su fiabilidad y uso; administrarla; hacerla accesible, y proporcionarla oportunamente a quienes la necesitan. Si bien los objetivos siguen siendo los mismos, los medios para alcanzarlos han evolucionado vertiginosamente: nuevas técnicas, métodos, instrumentos y sistemas cada vez más innovadores se ponen al servicio de los profesionales. Al mismo tiempo, nuestras instituciones están obligadas a evolucionar por las exigencias que impone el entorno y las estructuras internas.

Así, exigencias como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la necesidad de innovar en servicios y productos para satisfacer los requerimientos de los usuarios, la utilización de técnicas, procesos y métodos cada vez más avanzados, el desarrollo de proyectos enfocados hacia indicadores de resultados, el alto grado de competitividad, el apego a la legislación en materia laboral, las reestructuraciones, la productividad y todos los cambios que están afectando a las instituciones de nuestro siglo, obligan a contar con personas competentes, que tengan las habilidades, aptitudes y conocimientos para superar esas exigencias, así como para desarrollarse de manera individual. Podemos decir entonces, que

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

la adaptación a los cambios y el nivel de una institución dependerán, en última instancia, de su potencial humano.

Y aunque sea reiterativo, consideramos que no dejan de tener razón aquellos que defienden que las personas son el activo más relevante de las instituciones, el mayor de sus recursos y el más rico de todos sus capítulos.

Por ello, diversos profesionales han planteado en monografías, artículos, conferencias, mesas redondas, etcétera, la urgencia de contar con recursos humanos polivalentes, bien preparados, abiertos a nuevas posibilidades, con la exigencia de un compromiso de formación, si es posible para toda la vida, pues se ha demostrado que la aplicación de programas de formación en el mundo laboral, ha modificado comportamientos e incrementado competencias mediante la aplicación de técnicas y métodos de enseñanza apoyados en herramientas y contenidos actualizados y confiables. Todo esto porque, como bien señala Ríos Ortega, "no puede perderse de vista que el bibliotecólogo es un agente integrador en la sociedad y el mundo".[327]

A continuación, abordaremos el tema de la formación desde una óptica institucional o laboral. Y a pesar que sobre este tema se ha escrito mucho, lo que aquí presentamos es un paradigma de formación sustentado en las exigencias del entorno y organizativas; en la integración de programas de formación para todas las funciones inherentes a la dirección de los recursos humanos; en modernas técnicas de formación; en los pasos para diseñar e implantar un programa y, de manera muy general, en el complejo mundo de los costos de la formación.

Se sabe de antemano que la práctica formativa en el área que aquí nos atañe está influenciada por la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, así como por las demandas sociales. No obstante, ¿cómo formar a las personas cuando se desconocen otras tendencias? Aquí se brindarán algunas respuestas

327 Ríos Ortega, Jaime. "Globalización y educación bibliotecológica: demarcaciones y requerimientos de formación". En: *Códice*, enero – junio, V. 3, Núm. 001. Colombia: Universidad de La Salle, 2007. p. 21.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

apoyadas en diversas fuentes de información y en experiencias profesionales.

5.1.1 TENDENCIAS

En los últimos años hemos sido testigos de una revolución en la forma de vida de las sociedades de todo el mundo, actividades como el acceso a la información, la compra de bienes y servicios, la enseñanza, las relaciones personales y el trabajo, han experimentado cambios como consecuencia de la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación. Estos cambios han propiciado nuevas formas de crecimiento y consolidación para las instituciones en general, pues estas tecnologías configuran herramientas potencialmente creativas y en constante auge para las personas que influyen en su capacidad de comunicación y dirección, en el incremento de sus conocimientos y el aumento de su eficacia.

Por ello, recordamos a Roberto Garduño cuando afirma lo siguiente:

> [...] es visible que los fenómenos surgidos con las tecnologías de información y comunicación han dado lugar a una formación permanente de profesionales de alto nivel. Por lo que en nuestros días, existirá una tendencia encaminada a incidir en una mejor preparación de los recursos humanos, impulsada por la orientación hacia lo global, hacia la democratización de la formación y hacia el manejo de las posibilidades que otorgan los constantes desarrollos tecnológicos.[328]

328 Garduño Vera, Roberto. "Educación a distancia y bibliotecología". En: *Investigación Bibliotecológica*: *presente y futuro*: *Memoria del XX Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información*, 13, 14 y 15 de noviembre de 2002 /compiladores Filiberto Felipe Martínez Arellano, Juan José Calva González. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2003. p. 54.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Resulta evidente que en todas las áreas del saber la formación continua en el uso y manejo de las nuevas tecnologías de la información será un factor imprescindible para otorgar más y mejores servicios, simplificar y agilizar procesos, administrar eficazmente los recursos digitales a través de sistemas y redes de información, adquirir habilidades para construir enlaces con los proveedores a través de canales electrónicos y, por supuesto, desarrollar competencias para almacenar, organizar y transmitir información a través de medios digitales.[329] En este sentido, Garduño nos presenta las áreas en las cuales se habrá de formar al profesional del futuro en la figura 43.

Por otro lado, diversos autores han afirmado que las técnicas, métodos y todo el campo de conocimientos que envuelven a todas las disciplinas conservarán su razón de ser al adaptarse a los cambios que impongan las exigencias del entorno. Aunque, tal y como se ha mencionado, la formación de los recursos humanos se perfilará hacia el perfeccionamiento de las competencias distintivas que diversos empleadores consideran imprescindibles, y que se tienen que subsanar por la existencia de un sistema educativo que no ha logrado adaptarse a las necesidades institucionales y del mercado de trabajo. En efecto, todavía se suelen mostrar carencias que tiene que ver con la comunicación oral y escrita, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la cultura organizacional,[330] la creatividad y el compromiso, entre otras.

---

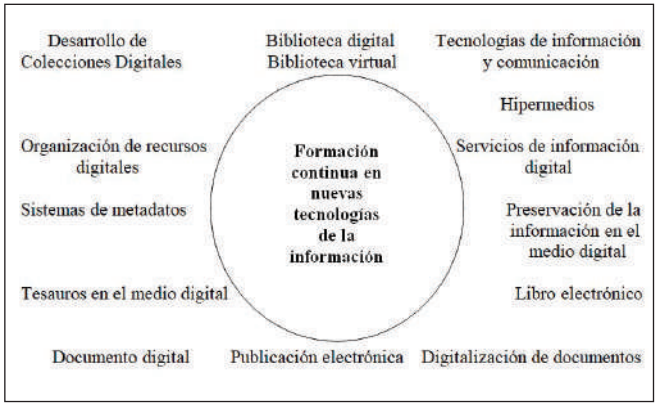
329 Moscoso, Purificación; Ortiz-Repiso, Virginia. "El impacto tecnológico en el quehacer bibliotecario: hacia un nuevo modelo de biblioteca. La biblioteca digital". En: *Documentación de las Ciencias de la Información*, V. 25. Madrid: Universidad Complutense, 2002. p. 118.

330 López Besteiro, Manuela. "La calidad en las universidades: un paso hacia el futuro". En: *Gaceta Universitaria*, Núm. 462, 24 de noviembre de 2003. Madrid: Recoletos, 2003. p. 8. II Congreso de universidades de Gaceta Universitaria. Universidad de Santiago, del 10 al 12 de noviembre de 2003 (Suplemento especial del Congreso).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 43. Diferentes fenómenos que atañen al cuerpo de conocimientos de las bibliotecas



Fuente: Figura tomada y modificada con autorización de su autor Garguño Vera, Roberto, del trabajo "Educación a distancia y bibliotecología". En: *Investigación Bibliotecológica: presente y futuro*: Memoria del XX Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información, 13, 14 y 15 de noviembre de 2002 /compiladores Filiberto Felipe Martínez Arellano, Juan José Calva González. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2003. p. 68

La formación estará cada vez más orientada hacia la capacidad de adaptación a los continuos cambios, hacia el espíritu competitivo, hacia el liderazgo y la capacidad de creatividad e innovación, el espíritu crítico no exento de compromiso y hacia el dominio de idiomas. En definitiva, la praxis será necesaria para el desarrollo de estas habilidades, pues de este modo el aprendizaje se producirá a través de aspectos vivenciales que serán básicos al desempeñar un trabajo, como la socialización, la administración del tiempo y la comunicación.

Se considera además que las universidades representarán un papel fundamental por el valor añadido que aportan mediante sus vínculos naturales con la investigación, de formación especializada e innovación científica o tecnológica con las instituciones públicas y privadas, por lo cual, además de actualizar constantemente

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

sus planes y programas de estudio, las universidades deberán estar cada vez más vinculadas con el mercado laboral y mantener una comunicación fluida con éste a través de convenios de prácticas, fundaciones, consejos sociales, oficinas de empleo, proyectos de asesorías, investigación y docencia, etcétera.

Por otra parte, las exigencias de calidad se encontrarán estrechamente asociadas a la formación, pues será un instrumento utilizado para modificar comportamientos y conocimientos orientado hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, mejorar los productos o servicios y, sobre todo, hacia la satisfacción del usuario o cliente: en efecto, hablamos de adquirir, producir y ofrecer calidad, por lo que invertir en formación será invertir en calidad. Asimismo, cabe destacar que hoy por hoy las normas mundiales en materia de calidad[331] hacen énfasis en establecer y mantener procedimientos para proporcionar una formación calificada según las necesidades de cada institución. En este sentido, pareciera ser que las personas encargadas de las legislaciones gubernamentales con respecto a la formación de la fuerza laboral están siendo obligadas a reforzar su grado de efectividad por los cambios que se están suscitando al respecto.

Con relación a las herramientas, los métodos y las técnicas, cada vez se utilizarán instrumentos orientados a pruebas situacionales y casos prácticos que permitirán adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir competencias. Con ello, se pretenderá que los alumnos, a través del seguimiento de una serie de actividades, vayan adqui-

331 Para poder validar o certificar los procesos de la calidad se utilizan, entre otras, las normas establecidas por la *ISO* (Organización Internacional de Normalización) como es el caso de las *ISO* 9000:2015, que señalan los niveles de calidad que deben alcanzar las organizaciones en sus productos, servicios, recursos materiales y humanos para ingresar a la economía del mundo global. Las normas *ISO* 9000:2015 nos indican la revisión y calificación constante de un producto o servicio para que sea aceptado por el usuario o cliente, además de que fijan indicadores de evaluación permanente relacionados con servicios externos, acciones correctivas, control de procesos, ingeniería y tecnología necesaria, recursos humanos adecuados, riesgos, etcétera.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

riendo los conocimientos y competencias incluidos en un programa de formación a través de experiencias.[332]

También, la formación online o *e-learning* se presentará con mayor demanda como una alternativa al sistema presencial actual, pues, entre otras cosas, el éxito de esta fórmula de enseñanza-aprendizaje ha residido principalmente en su flexibilidad y libertad de horarios, así como en la elección personal del ritmo de estudios y en los costos que difieren mucho de los cursos presenciales. Trabajadores, estudiantes y hasta las propias instituciones[333] asumirán la importancia de este modelo formativo que facilita el aprendizaje y especialización en diferentes ámbitos laborales. El *e-learning* es sólo el comienzo de un cambio formativo que se aferra a las nuevas tecnologías como vehículo de expansión. Así, al igual que ha sucedido con las bibliotecas, donde convergen las nuevas tecnologías con materiales o documentos impresos, se dice que la formación a distancia se encontrará ligada a la presencial, de manera complementaria, durante muchos años más.

En relación a la planeación, la formación de los recursos humanos irá abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva orientada hacia el futuro, para anticiparse a las exigencias de la institución.[334] Asimismo, se pondrá mayor detalle en aspectos como la identificación de las necesidades

---

332 Pereda Marín, Santiago, *et al. Op. cit.*, 2001. p. 109.

333 Los responsables de selección de recursos humanos son conscientes del esfuerzo y la constancia que supone sacar un título a distancia y en algunos casos, lo valoran positivamente. Al respecto, el director de *e-learning* de Universia, Pedro Pernías, afirma: "Cada día las organizaciones ven con mayor valor aquellos candidatos con una preocupación por tener una formación *on-line* por distintos motivos, pero sobre todo, por el interés de rentabilizar su esfuerzo mediante las nuevas tecnologías, por la propia naturaleza colaborativa del *e-learning* y por su interés en profundizar en nuevas tecnologías, estudios y avances que se ubican hoy forzosamente en Internet". *Cfr.* Moreno, Carmen. "Enseñanza en la red: los *e-learning*, la metodología del futuro". En: *Universia empleo: mercado laboral universitario*, año2, Núm. 6, febrero de 2005. Madrid: Portal Universia: Estrenos 21, 2005, p. 6.

334 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2002. p. 470.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

formativas mediante las técnicas adecuadas; el análisis y la priorización de dichas necesidades; la elaboración e implantación de un plan eficiente de formación, y su evaluación o control adecuado. Sin embargo, una de las principales tendencias será el establecimiento de mecanismos para analizar, verificar y monitorear los costos de la formación para así determinar o comprobar mediante indicadores y otras herramientas el retorno de las inversiones, así como los beneficios obtenidos.

La tendencia hacia una evaluación constante será adoptada y muchas veces impuesta en las instituciones, pues será una actividad para comparar el grado de eficacia con respecto al conjunto de recursos y esfuerzos invertidos en las acciones formativas.

Cabe mencionar que, no obstante las innovaciones que surgen día a día y todos los cambios que se están suscitando en los sistemas de enseñanza-aprendizaje, con toda certeza la formación tendrá que seguir enriqueciendo humanamente a la persona. Todas las instituciones deberán proporcionar una formación sustentada en valores de carácter universal, tales como la honradez, el espíritu de servicio, el respeto, la lealtad, la confianza, la solidaridad, la no discriminación y la justicia.

Diversas instituciones ya trabajan en la formación de este tipo de valores.[335] De hecho, en Davos, Suiza[336] una de las

335 Pensadores de todo el mundo como Peter Senge, John Naisbitt o el mismo Peter Drucker, han llegado a una conclusión: los que tienen las llaves del Tercer Milenio son las empresas y los centros de trabajo. Les conviene, les es interesante, van a ganar dinero, y lo más importante, están ante la posibilidad de llevar a cabo una arquitectura social y humana como nunca antes en la historia.

336 Klaus Schwab en 1970 reunió a los ejecutivos de Europa para una reunión informal en la ciudad Suiza en la montaña de Davos. Un año más adelante la reunión se sabía como el "simposio de Davos" y tenía el patrocinio de la Comisión de las Comunidades Europeas, así como el estímulo de las asociaciones de la industria de Europa. Cada año, la base participante de la reunión anual del foro ha crecido y su agenda se ha convertido para abarcar todos los desafíos de la mejora económica, social y ambiental global. Actualmente es la reunión más importante de su clase en el mundo. El foro

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

conclusiones predominantes a la que han llegado los principales líderes de todo el mundo, es que la crisis de valores humanos representa el mayor de los desequilibrios que enfrentan los países. Por ello, consideramos que sin estos valores, de nada servirán las técnicas e instrumentos más avanzados en formación. La calidad humana es esencial.

5.1.2 CONCEPTO DE FORMACIÓN

Desde tiempos pasados, se ha considerado a la formación como un recurso para integrar a las personas en sus puestos de trabajo para que puedan desempeñar su actividad y resultar más productivas.[337] La formación casi siempre ha sido valorada como un instrumento con el cual las personas se preparan para que puedan adaptarse adecuadamente a las actividades del puesto que van a ocupar.

En la actualidad, el paradigma está cambiando y la formación ya es reconocida como un proceso sistemático, inherente a la estrategia de las instituciones para desarrollar competencias, para que las personas sean más creativas, productivas e innovadoras y así puedan aportar un valor añadido a la institución en conjunto. De esta forma, contribuyen al cumplimiento de objetivos, metas y resultados.

Para DeCenzo y Robbins, la formación es la experiencia aprendida que produce un campo relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un puesto de trabajo. Puede implicar un cambio de habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos, lo cual significa cambiar lo que los

económico es una organización internacional independiente, confiada en mejorar el estado del mundo, contratando a líderes y sociedades para formar agendas globales, regionales y de la industria. Incorporado como fundación en 1971 y basado en Ginebra, Suiza, el foro económico del mundo es imparcial y no se beneficia ni se ata a ningunos intereses políticos, partisanos o nacionales. El foro está bajo supervisión del gobierno federal suizo. Cfr. http://www.weforum.org/.

337 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 307.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

trabajadores conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los compañeros o directivos.[338]

Por su parte, Chiavenato afirma que es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la institución, como tareas, procesos, ambiente de trabajo y desarrollo de habilidades.[339]

McGehee señala que la formación significa educación especializada y abarca todas las actividades como la adquisición de una habilidad, la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes de dirección y actitudes referentes a los problemas sociales.[340]

Otros autores como Hoyler estiman que la formación es una inversión destinada a capacitar o entrenar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos: "la formación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la organización de la manera más económica posible".[341] Por consiguiente, la formación es una inversión cuyo retorno puede resultar bastante compensatorio para la institución.

Llegados a este punto, podríamos decir que la formación es un proceso coordinado a través del cual se trata de modificar los comportamientos (ver figura 45) de las personas con el desarrollo de las competencias necesarias para que les permita realizar adecuadamente un trabajo o tarea determinada. De este modo, las acciones formativas deberán estar destinadas a reforzar las aptitudes técnicas y operativas, a la par de enriquecer las actitudes o

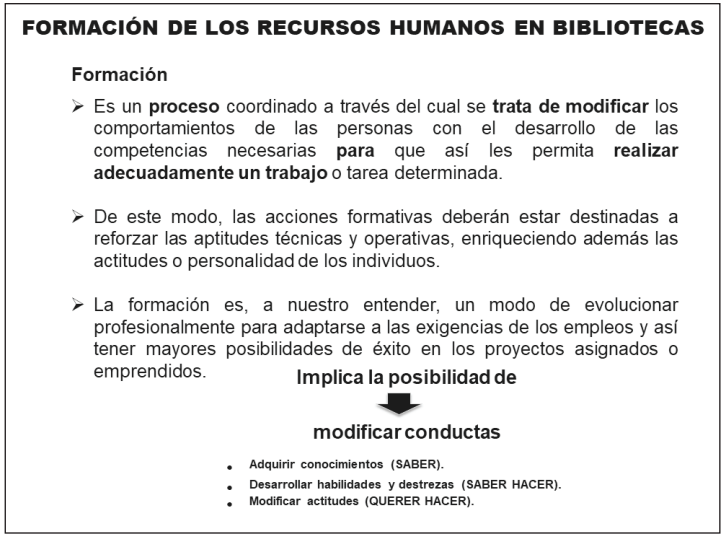
338 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 307.
339 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2000, p. 557.
340 McGehee, W; Thayer, P. W. *Training in Business and Industry*. New York: Wiley Interscience, 1961.
341 Hoyler, S. *Manual de relacoes industriais*, São Paulo: Pioneira, 1970. En: Chiavenato, *Op. cit.*, 2000, p. 386.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

personalidad de los individuos. La formación es, a nuestro entender, un modo de evolucionar para adaptarse a las exigencias de los empleos y así tener mayores posibilidades de éxito en los proyectos asignados o emprendidos.

Figura 44. Formación



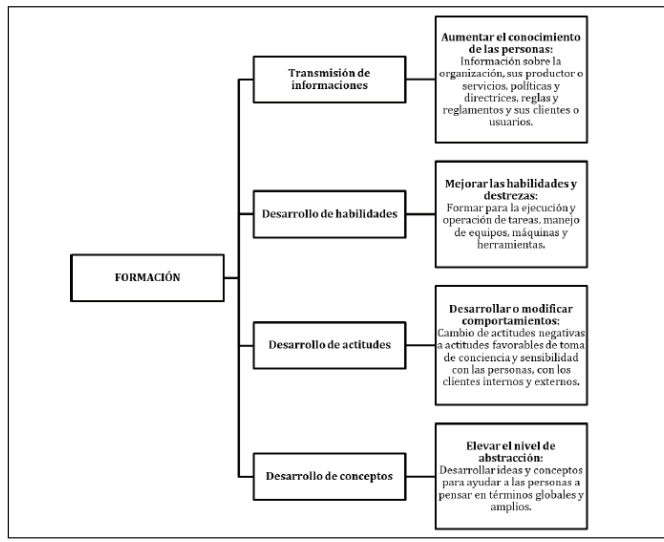
Fuente: Elaboración propia.

La formación es una de las grandes herramientas de la dirección de los recursos humanos que aporta valor a las instituciones y dota a las personas de conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que han de realizar o del proyecto en el que van a estar inmersas (saber); les da los medios para desarrollar su capacidad física y psicológica (saber hacer); las habilidades que necesitan para desempeñar sus funciones (saber estar, poder), e incide en sus motivaciones y actitudes (querer hacer).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 45. Las clases de cambio de comportamientos logrados mediante la formación



Fuente: Figura tomada de la obra de Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002. p. 306.

En efecto, la formación ayuda a moldear los cuatro niveles de competencias: conocimientos, aplicaciones, actitudes y motivaciones.

En este sentido la mayor parte de los programas de formación se centran en trasmitir información a los trabajadores sobre la institución, sus políticas, reglamentos, procedimientos, productos y servicios, usuarios o clientes, etcétera.

Otros programas están orientados a perfeccionar las habilidades de las personas para mejorar en su trabajo. Algunos más, desarrollan nuevos hábitos y actitudes para otorgar un mejor servicio y mejorar el clima en la institución. Otros están enfocados en aclarar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para pensar y actuar en términos más amplios.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Muchos expertos en recursos humanos distinguen por un lado la formación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse a cuestiones de rendimiento a corto plazo y, por otro lado, al desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades y potencial de una persona en función de las responsabilidades futuras. Por lo general la tendencia es combinar ambos términos en el sintagma "formación y desarrollo" para reconocer la combinación de actividades que utilizará la institución a fin de elevar la base de habilidades de sus trabajadores.[342]

De cualquier manera, la formación deberá ser un proceso cíclico y continuo integrado por las siguientes etapas:

5.1.3 PLANEACIÓN DE LA FORMACIÓN

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy aseguran que "una formación eficaz puede mejorar el rendimiento, la moral de los trabajadores y el potencial de la organización. Y por el contrario, una formación mala o inadecuada, puede ser una fuerte frustración para todos los que participan en ella".[343] Por eso, es preciso planear programas de formación suficientemente analizados, diseñados, dirigidos y evaluados que logren una conexión con los objetivos estratégicos de nuestra institución a fin de asegurar que las inversiones en formación tengan un impacto significativo en sus resultados.

Según los especialistas, la planeación de la formación utiliza un enfoque sistemático compuesto de cuatro fases: 1) diagnóstico o análisis de necesidades; 2) diseño del programa; 3) aplicación, y 4) evaluación.

De la planeación se elaborará un documento que recogerá esas fases de forma organizada. Se presentarán las acciones formativas que se prevén, por ejemplo, durante el transcurso de un año. Se deben concretar los objetivos a alcanzar, las personas a las que se

342 Bohlander, George; Sherman, Arthur; Snell, Scott. *Op. cit.*,. p. 179.

343 Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David, Cardy, Robert L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, 2001. p. 728.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

destinan, las competencias necesarias, las temáticas, las áreas o espacios, las fechas en que se llevará a cabo, etcétera. Este documento será revisado constantemente por los directivos y el comité de formación de nuestra institución. Ahora, pasaremos a describir cada una de las cuatro fases de la formación:

5.1.3.1 DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE NECESIDADES

El diagnóstico o análisis de necesidades en un plan de formación deberá exigir por una parte, el entendimiento de la evolución externa de nuestra institución y, por otra, la detección actual de los problemas internos y su solución mediante este plan.[344]

En efecto, las bibliotecas deberán permanecer alertas sobre qué tipo de formación requieren, cuándo y dónde se necesita, quienes lo precisan y qué métodos son los que se utilizan para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de formación.[345]

Para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de formación se pueden verificar ciertos indicadores internos que revelen una baja productividad, errores en los productos finales, barreras de comunicación, altos costos laborales, un número creciente de accidentes de trabajo, una mala distribución de los espacios disponibles, relaciones deficientes, quejas por parte de los usuarios o clientes internos y externos y una baja motivación, entre otros indicadores que habrán de sugerir un plan de formación para contrarrestar estos y otros aspectos. Aunado a esto, las sugerencias de los mismos trabajadores pueden ser una herramienta valiosa

344 Tener un conocimiento profundo sobre las exigencias organizativas, será de gran ayuda en la elaboración de las estrategias formativas de nuestra institución.

345 Las necesidades de formación se refieren a las carencias en el rendimiento actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar un nuevo nivel de rendimiento a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Las necesidades "son las carencias de preparación de las personas, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer lo que sabe y hace". Cfr. Chiavenato, Idalberto. 2002. *Op. cit.*, p. 308.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

para obtener una retroalimentación directa sobre sus necesidades de formación.

No obstante, para diagnosticar las necesidades de una forma sistemática será necesario hacerlo a partir de ciertos métodos:

1. Análisis organizacional: es la observación del entorno, las estrategias y los recursos con los que cuenta la institución para definir aquellas áreas en las cuales debe concentrarse la formación.[346] Aquí se deberán verificar todos los factores relativos a nuestra posición, los proyectos, la planeación estratégica, la fuerza laboral, el clima organizacional, la misión, los objetivos, etcétera, y establecer con estos una filosofía de formación.
2. Análisis de puestos de trabajo: la información relativa al análisis y la descripción de puestos de trabajo será de gran ayuda para identificar las competencias, los comportamientos y las habilidades exigidos para el correcto desempeño de una actividad. Una necesidad de formación en un puesto de trabajo no es otra cosa que la diferencia entre los requisitos demandados en este puesto y las habilidades actuales del ocupante o futuro candidato.[347]
3. Análisis de los recursos humanos: la información resultante de la evaluación del desempeño suele utilizarse para el análisis de personas. Algunos autores recomiendan además llevar a cabo un diagnóstico sobre los siguientes datos: nivel de calificación exigido por el trabajo de cada persona, nivel de conocimiento exigido, actitud de cada trabajador con el puesto y con la institución, procesos de reclutamiento y selección, obligaciones legales y laborales, etcétera.

En este sentido, debemos tener en cuenta que un análisis de los recursos humanos implica la conexión directa con los procesos de selección, los planes de carrera, la valoración de puestos de

346 Bohlander, 2003, *Op. cit.*, p. 182.
347 Chiavenato, Idalberto. 2000, *Op. cit.*, p. 567.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

trabajo, los sistemas de retribución, la comunicación interna, la evaluación del desempeño y del potencial, el comportamiento, la salud laboral, la gestión por competencias, etcétera; en resumen, con todas las áreas que componen la dirección de personas. En otras palabras, mediante este análisis se detectará, por ejemplo, la necesidad de crear o renovar planes de ingreso para trabajadores que les permita una rápida integración o bien la exigencia de preparar a un grupo de personas para ocupar ciertos puestos en la institución a través de un plan de carreras, o formar en aspectos como la prevención de los riesgos laborales, etcétera.

Detectar las necesidades deberá ser el punto de partida al abordar el tema de la planeación de la formación, pero ¿cómo hacerlo? Es decir, concretamente, ¿con qué medios y recursos se cuentan para dicha detección?

Las principales herramientas empleadas para captar información sobre las necesidades formativas son las siguientes:

a) Observación: tal y como en la mayoría de las actividades del ser humano, comprobar hechos mediante la vigilancia e inspección resultará útil para indagar carencias de formación que producen situaciones anómalas.
b) Listas de verificación: en donde se desglosan las áreas que pueden requerir de una acción formativa (contenidos técnicos, idiomas, seguridad, escritura, relaciones interpersonales, etcétera), y a su vez se coteja con cada uno de los niveles o puestos jerárquicos de la institución (directivos, técnicos, mandos intermedios, personal de servicios, etcétera).
c) Cuadro sobre demanda formativa: es un instrumento que ayuda a sistematizar y clarificar las solicitudes de los altos mandos (jefes y directores) con respecto a la formación. Es un cuadro donde destacan aspectos como la descripción de la necesidad de formación y las personas implicadas en ésta, los indicadores de la situación actual y los objetivos concretos de aprendizaje. Esta herramienta además añade una escala de medición del cambio que permite contrastar

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

el nivel previo de la formación de los participantes y los resultados producidos después del período de enseñanza-aprendizaje.[348] La figura 46 permite apreciar la utilidad de un formato o instrumento que hace precisa y clara una necesidad de formación.

Figura 46. Cuadros sobre el análisis de la demanda formativa

Fuente: Gan, Federico *et al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 175.

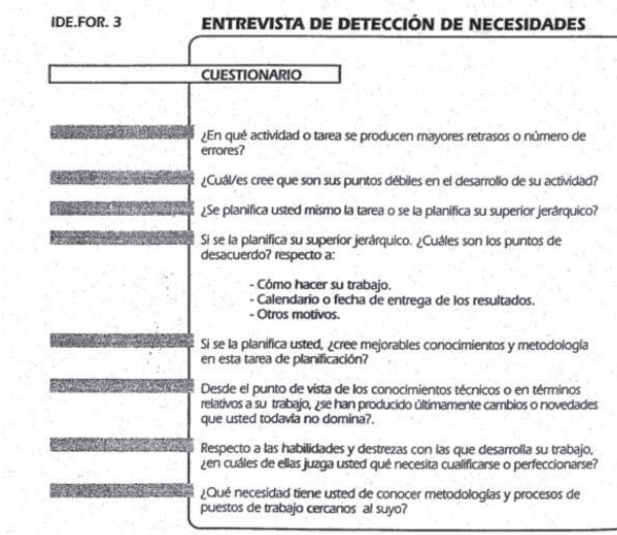
348 Gan, Federico, *et al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 173.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

d) Entrevista: permite ahondar en temas y cuestiones directamente provenientes de los trabajadores. En la figura 47, se presenta un modelo de guión de entrevista.

Figura 47. Cuestionario para la entrevista de detección de necesidades formativas



IDE.FOR. 3

ENTREVISTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

CUESTIONARIO

¿En qué actividad o tarea se producen mayores retrasos o número de errores?

¿Cuál/es cree que son sus puntos débiles en el desarrollo de su actividad?

¿Se planifica usted mismo la tarea o se la planifica su superior jerárquico?

Si se la planifica su superior jerárquico. ¿Cuáles son los puntos de desacuerdo? respecto a:

- Cómo hacer su trabajo.
- Calendario o fecha de entrega de los resultados.
- Otros motivos.

Si se la planifica usted, ¿cree mejorables conocimientos y metodología en esta tarea de planificación?

Desde el punto de vista de los conocimientos técnicos o en términos relativos a su trabajo, ¿se han producido últimamente cambios o novedades que usted todavía no domina?.

Respecto a las habilidades y destrezas con las que desarrolla su trabajo, ¿en cuáles de ellas juzga usted qué necesita cualificarse o perfeccionarse?

¿Qué necesidad tiene usted de conocer metodologías y procesos de puestos de trabajo cercanos al suyo?

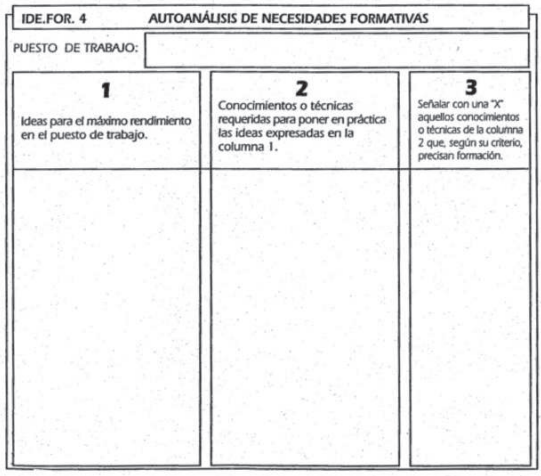
Fuente: Gan, Federico, *et al*. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 174.

e) Autoanálisis de necesidades: es una herramienta que permite que las propias personas de la institución expresen sus necesidades y prioridades en materia de formación. En la figura 48, mostramos el formato que se puede utilizar para tales efectos.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 48. Autoanálisis de necesidades formativas



IDE.FOR. 4 AUTOANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS

PUESTO DE TRABAJO:

1	2	3
Ideas para el máximo rendimiento en el puesto de trabajo.	Conocimientos o técnicas requeridas para poner en práctica las ideas expresadas en la columna 1.	Señalar con una "X" aquellos conocimientos o técnicas de la columna 2 que, según su criterio, precisan formación.

Fuente: Gan, Federico *et al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 173.

Figura 49. Diagnóstico

Fuente: Elaboración propia.

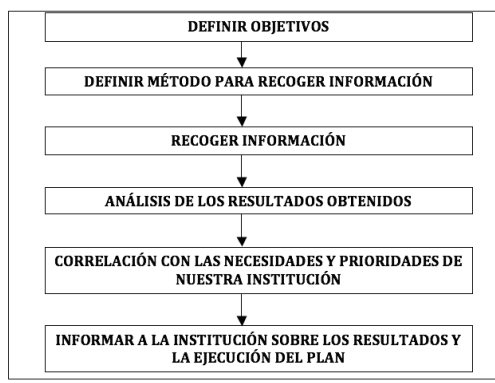
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Una vez que se han recogido los datos; es decir, que se ha extraído el listado completo de las necesidades formativas de las diferentes áreas, resultará básico analizarlas y dar prioridad en aquellas que se alinean a los objetivos y metas de nuestra institución, además de realizar una primera proyección presupuestaria.

En definitiva, en esta fase del plan será conveniente que se contesten algunas interrogantes como: ¿en qué medida las necesidades detectadas se correlacionan con las necesidades de nuestra institución?, ¿en qué medida se correlacionan con las necesidades de mejora de dirección?, ¿en qué medida producirán mejoras en las personas y en su desempeño?[349] Asimismo, es conveniente que antes de adentrarnos en la elaboración de un plan de formación, se establezcan previamente objetivos que hipotéticamente respondan a cuestiones como ¿está la solución al problema en la formación?, ¿son claros y realistas los objetivos?, ¿es una buena inversión la formación que queremos implantar? y ¿tendrá resultados la formación? Para ilustrar con mayor claridad esta última fase, la figura 50 muestra el proceso completo del análisis de necesidades de formación.

Figura 50. Proceso de análisis de necesidades de formación



Fuente: Elaboración propia.

349 Gan, Federico, *et al. Op. cit.*, p. 175.

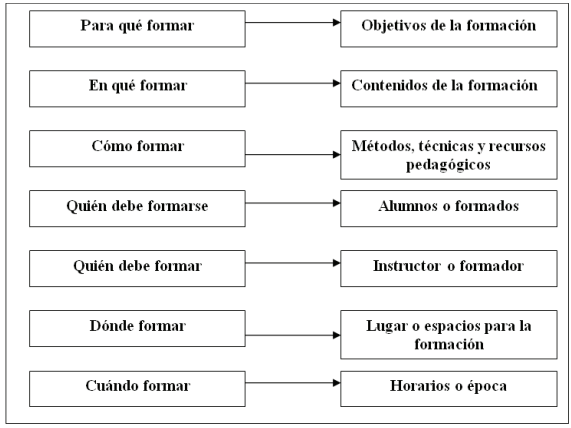
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

5.1.3.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Una vez determinadas las necesidades de formación, el siguiente paso será diseñar el ambiente necesario para implantar un programa de enseñanza-aprendizaje. Chiavenato[350] se refiere a ésta como "la fase terapéutica"; es decir, la selección e implantación de los medios para el tratamiento de las necesidades diagnosticadas a través de un programa integrado y sistematizado de formación. Ésta es otra de las partes que nos llevará hacia el éxito del plan de formación. Así, para diseñar un programa de formación en nuestra institución, se deberán precisar los siguientes elementos:

Figura 51. Elementos de un programa de formación



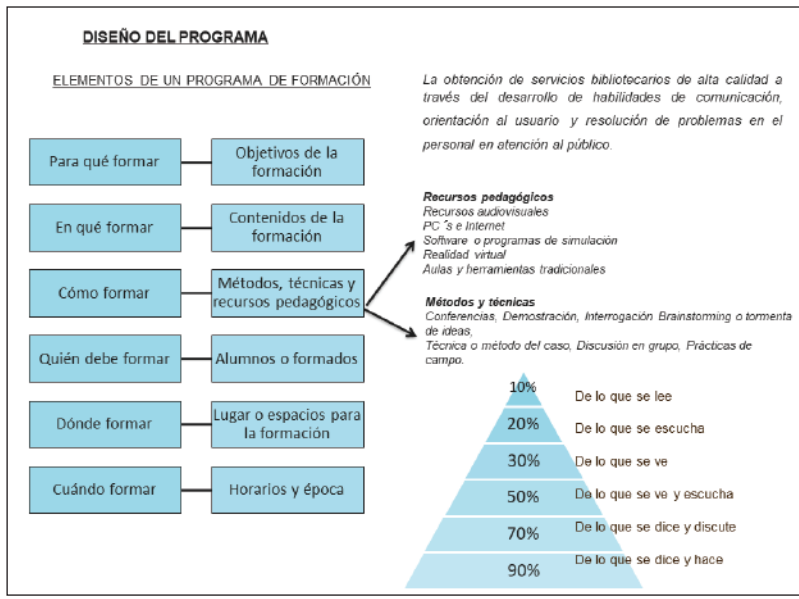
Fuente: Cuadro tomado y adaptado de la obra de Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002. p. 313

350 Chiavenato, Idalberto. 2000, *Op. cit., p. 570.*

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 52. Diseño del programa de formación



Fuente: Elaboración propia.

A lo anterior, deberían agregarse los cálculos relativos al costo-beneficio de dicho programa con el fin de garantizar el retorno deseado de las inversiones. Es decir, la gestión económica de la formación, tema que trataremos más adelante.

De esta forma, para que resulte más claro el cuadro que acabamos de presentar, pasaremos a explicar y ejemplificar cada uno de sus elementos.

5.1.3.2.1 OBJETIVOS

El primer paso de cualquier acción formativa consiste en dejar claros los objetivos que se pretendan alcanzar. Como bien se sabe,

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

un objetivo es una meta o un propósito[351] alcanzable o deseable y como tal, deberá formar parte de la estrategia y la política institucional. Precisar claramente cuáles son los objetivos de formación, brindará una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitirán evaluar si la instrucción será exitosa.[352]

Martín García señala que existen diversos tipos de objetivos dentro del conjunto a perseguir en una acción formativa:[353] a) objetivos generales (correspondientes a todo un año en curso); b) objetivos específicos (referentes a cada bloque temático o área del curso) y c) objetivos operativos (los objetivos deben ser redactados de tal forma que puedan ser posteriormente evaluados).

Asimismo, con el enfoque de competencias que está tan de moda en la dirección de los recursos humanos, actualmente se habla de los objetivos estratégicos de la formación, que no es otra cosa que definir previamente las competencias que deberían alcanzar las personas en un plazo determinado. Por ejemplo, supongamos que los bibliotecarios de atención al público deberían reunir competencias como habilidades de comunicación, orientación al usuario y resolución de problemas. En este caso, el objetivo general estratégico podría ser:

> *La obtención de servicios bibliotecarios de alta calidad a través del desarrollo de habilidades de comunicación, orientación al usuario y resolución de problemas en el personal en atención al público.*

A partir de este objetivo, se puede elaborar uno específico para cada competencia. Por ejemplo, supongamos que la competencia

351 Martín García, Jesús. "Formación de personal". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004] p. 11 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

352 Mager, Robert E. *What Every Manager Should Know About Training?* Belmont, California: Lake Publishing, 1992.

353 Idem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

"habilidades de comunicación" está compuesta por la "capacidad de comunicación telefónica", la "capacidad de escucha" y la "proactividad". En este caso, el objetivo quedaría de la siguiente manera:

> *Los bibliotecarios serán capaces de mantener una comunicación telefónica eficaz, podrán escuchar activamente a su interlocutor y sabrán superar las situaciones tensas y conflictivas.*

Por último, uno de los objetivos operativos correspondientes a los temas sobre "comunicación telefónica", "escucha activa" y "proactividad" que forma parte del programa elaborado para adquirir la competencia de "habilidades de comunicación" quedaría de la siguiente forma:

> *Al finalizar el curso de "habilidades de comunicación", los bibliotecarios serán capaces de atender y/o realizar una llamada telefónica en la que identifiquen las necesidades del usuario y le proporcione una atención de calidad.*

De esta manera, mediante el objetivo operativo se podrán medir más fácilmente los resultados al identificar y evaluar todos los comportamientos obtenidos a través de la formación.

5.1.3.2.2 CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN

Seleccionar los contenidos implicará extraer las áreas y los conocimientos que van a integrarse en nuestro plan de formación. Eduardo López López, profesor de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid, argumenta que "los contenidos seleccionados han de reflejar la información más relevante de una disciplina, toda vez que el principal problema del currículo es el de la selección del conocimiento más significativo y con mayor

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

capacidad de estructuración".[354] Por ello, la selección de los contenidos y su inclusión en un programa de formación deberán revelar un compromiso personal de los formadores o instructores, un consenso con los especialistas en la disciplina y una alineación directa con aquellos contenidos que la institución haya fijado previamente para cumplir sus metas y objetivos estratégicos.

Asimismo, se deberá hacer una división en forma lógica de las unidades y módulos necesarios. Es decir, para que los alumnos puedan seguir la secuencia del proceso de aprendizaje, será preciso, por un lado, que los contenidos se diseñen e impartan con cierta estructura y secuencia, pues está comprobado que la acción de estructurar contenidos en los sistemas de enseñanza-aprendizaje conduce a resultados significativamente superiores que abarcan los conocimientos de lo general a lo específico. Por otro lado, la división en bloques o unidades estará relacionada con la estructura aludida y, obviamente, con los tiempos de la formación (horarios, fechas, etcétera), y con la evaluación de todas las acciones formativas, ya que la evaluación a través de pruebas, entrevistas, ejercicios, ensayos o prácticas, incrementará el rendimiento y aprovechamiento de los alumnos.

Cabe mencionar que los objetivos del programa de formación previamente planteados determinarán los contenidos a considerar, pues funcionarán como indicadores o guías de los aprendizajes que se estimen alcanzar. De tal manera que los contenidos[355] deberán estar íntimamente ligados a los objetivos que se pretendan cumplir. Por ejemplo, cuando nos referimos con anterioridad al objetivo: *Los bibliotecarios serán capaces de mantener una comunicación telefónica eficaz, podrán escuchar activamente a su interlocutor y sabrán superar las situaciones tensas y conflictivas.*

---

354 López López, Eduardo. *Documentos inéditos. Madrid*: Universidad Complutense de Madrid: Facultad de Educación: Departamento MIDE, *2001. p. 7.*

355 Germán Sánchez Ruipérez nos sugiere que los contenidos que se pretenden ofertar deberán ser de gran actualidad, motivadores y coincidir con las verdaderas necesidades de la institución y sus trabajadores. *Cfr.* Sánchez Ruipérez, Germán. *Educación virtual y e-learning*. Madrid: Fundación Auna, *2003. p. 245.*

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Uno de los contenidos derivados para un curso sobre atención telefónica podría ser el siguiente:

1. Introducción
    1.2 Presentación y programa del curso
    1.3 Objetivos, logística y documentos de interés
2. Cómo comunicarnos eficazmente con nuestro interlocutor
    2.1 Modelos para la recepción de llamadas
    2.2 Los mensajes telefónicos
    2.3 Llamadas especiales
3. Habilidades de comunicación telefónica eficaz
    3.1 La escucha activa: el *feedback*
    3.2 La comunicación telefónica efectiva (prácticas)
    3.3 Gestión del tiempo en el teléfono
4. Tratamiento de objeciones y reclamaciones
    4.1 Las objeciones del usuario
    4.2 Técnicas para superar las objeciones
    4.3 Las reclamaciones del cliente
    4.4 Tratamiento de reclamaciones

Por último, y a modo de sugerencia, podemos remitirnos al anexo 11 para revisar un esquema propuesto por Eduardo López López sobre cómo planear y organizar los contenidos dentro del programa de un curso de formación.

5.1.3.2.3 MÉTODOS, TÉCNICAS Y RECURSOS PEDAGÓGICOS

Para Bayón Mariné,[356] los métodos didácticos y los recursos formativos deberán seleccionarse atendiendo a la naturaleza de los contenidos y el nivel de los participantes. Y efectivamente, habrá que tener en cuenta la naturaleza de los temas a tratar en relación a las herramientas didácticas que se podrían utilizar, además de

356 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.,* p. 321.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

los niveles socioculturales y de comprensión de los participantes. En este sentido, los formadores suelen utilizar una amplia variedad de recursos didácticos y pedagógicos de presentación durante sus sesiones. Los recursos más comunes son los siguientes:

5.1.3.2.3.1 RECURSOS PEDAGÓGICOS

1) Recursos audiovisuales: tales como las diapositivas o el video, que hoy por hoy representan poderosas herramientas de formación, pues además de permitir la presentación de imágenes con sonido, texto, etcétera, con la ayuda de la computadora u otros dispositivos, ofrecen la posibilidad de consultarlos a través de Internet.

2) *PCs* e Internet: la formación a distancia es un medio muy eficaz en cuanto a costos para las instituciones y en cuanto al potencial de aprendizaje por parte de los alumnos. Definitivamente, si no existen fallos técnicos, resulta mucho más productivo apoyarse de las computadoras al realizar cualquier acción formativa en términos de administración del tiempo, de autonomía por parte de los alumnos, creatividad para el profesor o instructor, actualización, flexibilidad, etcétera.

Este tipo de formación abarca múltiples recursos tecnológicos, desde la tradicional PC o *laptop*, hasta la enseñanza a través de Internet. No obstante, aunque bien sabemos que los programas formativos a través de Internet se están convirtiendo en los preferidos, y que los desplazamientos, alimentos y otros, son costos que estas tecnologías abaten, a corto plazo resultan caros por la necesidad de invertir en: a) infraestructura (equipamiento compuesto por computadoras multimedia y conectividad lo suficientemente rápidas como para poder descargar y visualizar los contenidos);

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

b) contenidos[357] (pues además de los conocimientos de los temas, será necesario saber cómo desarrollarlos e integrarlos tecnológicamente), y c) el número o tipo de participantes (pues los costos por trabajador formado a través de Internet suelen ser menores que en la enseñanza tradicional, pero sólo a partir de un determinado número de trabajadores, asimismo, requiere mucha disciplina y voluntad).[358]

Siguiendo a Gómez Mejía, Balkin y Cardy, hay que recordar que la formación informatizada no es una solución absoluta, pues el instructor puede completar las sesiones de las aulas con clases teóricas y prácticas mediante otro tipo de técnicas.[359]

3) *Software* o programas de simulación: aunque son poco conocidos en nuestro ámbito, resultan sumamente eficaces para la formación, ya que son programas que reproducen situaciones o exigencias laborales fuera o dentro del lugar de trabajo. Así, gracias al uso de un simulador, los participantes pueden tomar decisiones y actuar en todas las áreas de una institución que se comporta con realismo, ya que pueden analizar los resultados obtenidos y desarrollar habilidades de investigación, solucionar conflictos y trabajo en equipo, entre otras.[360]

---

357 Durante la etapa de desarrollo del programa de aprendizaje, los sistemas de evaluación, las sesiones prácticas y los manuales se invierten unas cincuenta horas por cada sesenta minutos docentes, en el caso del aprendizaje presencial. Sin embargo, en la formación virtual o a distancia, cada hora de aprendizaje exige doscientas horas de trabajo previo, por lo que se necesitarán expertos en el diseño y redacción de contenidos. Tercero, José Antonio. "Las ventajas del *e-learning* en las pequeñas empresas". En: *Especial de Emprendedores: tecnología y negocios*. Octubre de 2003. Suplemento especial de la revista Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional. Núm. 73, octubre de 2003. Madrid: Hachette Filipacchi, 2003. pp. 46-50.

358 Tercero, José Antonio. *Op. cit. pp. 46-50.*

359 Gómez-Mejía, Luis R., *Op. cit.*, 2001, p. 295.

360 Martínez Córdoba, Simón Reyes. "Director General de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) en Madrid. (Entrevista)" En: *Universia empleo: mercado laboral universitario*. Año 2, Núm. 8, junio de 2005. Madrid: Estrenos 21, 2005, p. 30.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Se han elaborado pocos estudios sobre la eficacia de las simulaciones, sin embargo, a pesar de lo costoso que puede resultar su adquisición, los datos y las evidencias disponibles nos demuestran que este recurso ha tenido un impacto positivo sobre los resultados del desempeño laboral. Es una herramienta que en la actualidad se aplica, principalmente, en las áreas de negocios, marketing, medicina, arquitectura, ingenierías y empresariales, y que deberíamos considerar en nuestra biblioteca al seleccionar los recursos para nuestro plan de formación.

4) Realidad virtual: aunque parezca una utopía pensar en una formación para bibliotecólogos en entornos tridimensionales, en donde los participantes puedan relacionarse y manipular objetos en tiempo real, no parece muy alejado de nuestro ámbito, pues existen proyectos de bibliotecas virtuales que se encuentran disponibles en la red. Asimismo, actualmente es bastante común escuchar o leer sobre universidades virtuales, educación virtual o entornos virtuales de aprendizaje,[361] en donde las tecnologías de la información y las comunicaciones simulan el mundo real al ofrecer una serie de funcionalidades que permiten contar con los mismos servicios que se obtendrían en la realidad.[362] En este sentido, consideramos que las actividades que podrían incluirse en un programa de formación virtual serán aquellas que requieran ensayos y prácticas desde una localización remota y visualizar objetos o procesos que normalmente no son accesibles. La formación por realidad virtual también es excelente para tareas en las que existe un alto potencial de dañar equipos o personas.[363]

---

361 Garduño Vera, Roberto. "Aprender en la virtualidad: reflexiones desde la investigación bibliotecológica". En: *La investigación bibliotecológica en la era de la información: memoria del XXI Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información, 24-26 de septiembre de 2003.* México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas*, 2004, p. 257.*

362 Maestre Yenes, Pedro. *Diccionario de gestión del conocimiento e informática. Madrid: Fundación DINTEL, 2000, p. 240.*

363 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit., p. 297.*

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

5) Las aulas y las herramientas tradicionales: la formación en aulas a través de herramientas como rotafolios, pizarrón, proyector, dispositivos de audio, fotocopias, cartulinas, etcétera, todavía son recursos didácticos muy valiosos en los procesos de enseñanza-aprendizaje. No olvidemos además, que en muchas ocasiones la tecnología llega a fallar por causas ajenas a nuestra voluntad; y en algunas bibliotecas labora gente a la que se le dificulta el uso y manejo de las nuevas tecnologías de la información y prefieren las formas tradicionales de enseñanza. De igual forma, en algunos países y regiones todavía existen bibliotecas que no cuentan con la infraestructura o el soporte tecnológico necesario.

Ahora bien, con respecto a los métodos y las técnicas para transmitir información y desarrollar competencias o habilidades durante un programa de formación, tenemos las siguientes:

5.1.3.2.3.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS

1) Conferencias: la conferencia es una exposición en donde el formador presenta un tema mientras los asistentes escuchan, muchas veces sin hablar. De esta manera, una ventaja que ofrece la conferencia es que se puede exponer una gran cantidad de información en determinado tiempo sin existir, regularmente, ningún tipo de interrupción. Sin embargo, su principal inconveniente es la pasividad de los asistentes,[364] ya que existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, de verificar si se comprendió el material de la conferencia, de practicar, reforzar, retroalimentar o conocer los resultados. Estas limitantes no permiten que el método promueva con eficacia cambios de actitudes o comportamientos.[365]

Pese a los inconvenientes mencionados, este método de formación no puede ser totalmente eliminado del proceso de enseñanza-aprendizaje dada su preferencia y demanda en los diversos ámbitos de nuestra sociedad.

364 Martín García, Jesús. *Op. cit.,* p. 39.
365 Chiavenato, Idalberto. 2002. *Op. cit.,* p. 315.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2) La demostración: puede definirse como la exposición de pruebas o argumentos mediante los recursos didácticos vistos con anterioridad, que servirán para afianzar el conocimiento de un hecho, un razonamiento, o la adopción de un método o una técnica de trabajo.
3) La interrogación: mediante esta técnica, se hace participar a las personas con todas las ventajas que esto conlleva (reforzar la comprensión de los temas tratados en la clase, aclarar dudas, ampliar conocimientos mediante experiencias personales o lecturas, etcétera) y el aprendizaje no se realiza pasivamente sino dialogando.
4) *Brainstorming* o tormenta de ideas: es una técnica que tiene como objetivo fundamental favorecer la producción creativa por parte de los miembros de un grupo. Para poder conseguirlo, esta dinámica tiene una serie de reglas que se deben respetar al máximo: a) se prohíbe radicalmente toda crítica; b) toda idea es admitida, cuanto más imaginaria, mejor; c) cada uno debe presentar y desarrollar tantas ideas como le sea posible; d) cada uno puede adherirse a las ideas de los demás y desarrollarlas por su cuenta, e) toda idea debe ser considerada como propia del equipo y no del individuo que la expone.[366]

En una sesión de tormenta de ideas pueden abordarse todos los temas, desde planes de vacaciones, hasta la creación de un producto o servicio, o bien, el cómo llevar a la práctica la teoría vista durante un curso de formación. Ahora bien, para que tenga éxito esta técnica será necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Formular con precisión el problema: su duración suele ser de diez a veinte minutos. Al final, el formador o instructor resumirá todo lo expuesto en una sola cuestión que debe estar definida de la manera más operativa posible y que debe ser comprendida de la misma forma por todos los asistentes.[367]
b) Producción: aquí los participantes expresarán sus ideas sobre el tema que se estudia. La duración suele ser de una

366 Martín García, Jesús. *Op. cit.,* p. 44.
367 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

hora a hora y media. Durante esta fase no se permitirá ninguna crítica de las distintas ideas que se vayan presentando. No olvidemos que el objetivo de esta fase es poner sobre la mesa el mayor número posible de ideas, posteriormente el grupo las analizará y valorará. Cabe aclarar que los expertos recomiendan evitar cuestiones excesivamente especializadas, pues limitarían la entrada de posibles soluciones e inclusive, la participación de algunos miembros del grupo.

c) Análisis y síntesis: las ideas son convenientemente analizadas y evaluadas: se aceptan unas, se rechazan otras e unas más se integran en una sola. Es necesario señalar que para la obtención de resultados positivos mediante esta técnica, los grupos deberán estar compuestos de seis a diez personas.[368]

d) *Role playing* o juego de roles: fue desarrollado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard (*Harvard Business School*). Consiste en preparar una situación en la cual los participantes tienen que representar personajes y aspectos similares a los que se muestran en determinada actividad laboral real. Los juegos de roles son simulaciones de circunstancias que permiten evaluar y desarrollar competencias implicadas en la resolución de los problemas planteados.[369]

El éxito que han tenido los juegos de roles en las acciones formativas se debe a que facilitan el aprendizaje, las relaciones humanas y la comunicación, pues además de representar la realidad y encuentran una solución a los diversos problemas que puedan surgir – al negociar y tomar decisiones–, favorecen la capacidad de adaptación sobre situaciones nuevas y el autoconocimiento (ya que las representaciones pueden ser analizadas posteriormente) después de una evaluación sobre los comportamientos, las actitudes, los intereses o los valores que se tienen o que se deben desarrollar.

368 Ídem.
369 Pereda Marín, Santiago. *Op. cit.*, 2001, p. 111.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

De este modo, los juegos de roles permiten que los participantes obtengan los siguientes conocimientos: a) comprueben que no existe una solución absoluta para un problema; b) aprendan a no formar juicios previos sobre sus compañeros y sus comportamientos y superar con ello muchos estereotipos en las relaciones personales; c) analicen que una misma situación puede ser vista con una diferente óptica por los distintos autores; d) aprendan el valor de la discusión común de los problemas; e) aprendan a tomar decisiones o a solucionar problemas reales en un plazo fijo establecido, y f) tomen conciencia sobre los puntos débiles de la institución y las personas.[370]

Asimismo, puede optarse por dos tipos de modalidades en los juegos de roles: el juego de roles múltiple y el individual. En el primero, varios grupos se enfrentan simultáneamente a una misma situación, lo que permite comparar posteriormente los resultados obtenidos por cada uno de los grupos. Esta modalidad permite la comparación de las diferentes posturas de afrontamiento y facilita la creatividad al encontrar diversas soluciones a un mismo problema. En el segundo, el ejercicio es ejecutado por un solo grupo, mientras que los miembros restantes observan la actuación o el comportamiento de los participantes, permitiendo con ello analizar y obtener información sobre el camino que se ha seguido para obtener los resultados alcanzados.

Ambas modalidades de juego de roles[371] son técnicas de formación para el desarrollo de competencias y, por supuesto, para

370 Martín García, Jesús. *Op. cit., p. 47.*

371 Un claro ejemplo de la aplicación de esta técnica podemos apreciarla en el libro *Fish*!, en donde la ejecutiva de una empresa norteamericana (*Mary Jane*, la protagonista) asigna a sus colaboradores diferentes temas para representarlos con ejemplos prácticos. Cada uno de los equipos conformados dispuso de seis semanas y recursos materiales para reunirse, estudiar el tema, recopilar información adicional y preparar la presentación al resto de los compañeros en una reunión fuera de la oficina. Los resultados fueron verdaderamente sorprendentes. Cfr. Lundin, Stephen C.; Paul, Harry; Christensen, John. *Fish!: La eficacia de un equipo radical en su capacidad de motivación*. Barcelona: Empresa Activa: Urano, 2001, p. 94.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

la evaluación del personal y como tales, habrán de planearse previamente teniendo muy claros los objetivos que se pretendan alcanzar, por lo que su diseño (presentación, preparación, representación, tiempos, conclusiones) deberá hacerse de tal manera que los participantes puedan apreciar la relación del problema planteado con el contenido real del trabajo que deberán llevar a cabo.[372] En el cuatro 18, se presentan los elementos que intervienen en esta técnica de formación.

5) Técnica o método del caso: iniciada en la Universidad de Harvard en 1880. Es una de las técnicas situacionales más utilizadas en las actividades formativas[373] y consiste en presentar a los alumnos la descripción por escrito de un problema determinado, cercano al trabajo, a fin de que lo analicen discutan y obtengan las debidas conclusiones. Se trata de una técnica en grupo a base de discusiones organizadas y sistemáticas de casos,[374] muchas veces tomados de la vida real.

372 Pereda Marín, Santiago, 2001. *Op. cit.*, p. 112.

373 Bayón Mariné. *Op. cit.*, p. 323.

374 Un caso es la descripción de una situación real que existe o ha existido en una institución, ya sea referida a su totalidad, a una parte o a un individuo. Puede aludir a cuestiones financieras, contables, comerciales, etc. Hay que definir los problemas, analizar sus causas y estudiar las posibles soluciones.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 18. Elementos que intervienen en los juegos de roles

Descripción:	Uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad laboral, actuando según el papel que se les ha asignado previamente
Desarrollo:	1. Presentación del ejercicio • Objetivo • Proceso • Asignación de roles 2. Preparación de la representación 3. Realización 4. Conclusiones
Uso eficaz:	• Validez aparente • Objetivo/s claro/s • Grabación en vídeo • Espacio suficiente • Correcta distribución del mobiliario • Gestión del tiempo • Modalidades: - Juego de roles individual - Juego de roles múltiple
Aplicación:	Individual y/o grupal
Duración:	Entre 5 y 15 minutos y el tiempo es variable para su ejecución
Competencias desarrolladas y/o evaluadas:	Comunicación, orientación al cliente o usuario, planeación/organización, resistencia a la tensión, iniciativa, flexibilidad, toma de decisiones, negociación, solución de problemas y conocimientos técnicos

Fuente: Cuadro tomado y adaptado de la obra de Pereda Marín, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca. *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. p. 121.

La filosofía en la que se basa es opuesta a la que se utiliza en la enseñanza tradicional, pues en el método del caso se parte de la práctica para llegar a la teoría. Por lo tanto, es un método activo en el que el formador o instructor, a modo de un participante más,

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

tiene como misión principal: la de animar la discusión y no dirigirla.[375] Pereda Marín y Berrocal Berrocal sugieren que los casos expuestos deberán prepararse previamente y seguir un procedimiento sistemático compuesto por las siguientes fases:[376]

a) Definición de los objetivos: es decir, determinar las competencias y habilidades que se pretendan desarrollar y poner en práctica.
b) Elaborar el proyecto del caso: donde se realiza un esquema que incluye las características de la institución en la cual se plantea el caso, los datos para su resolución y las preguntas que habrán de responder los participantes.
c) Redacción del caso: partiendo de lo anterior, se procederá a su redacción teniendo en cuenta aspectos como la precisión y brevedad; la descripción de los hechos; la claridad del contenido, que sea motivante y genere interés para resolverlo y por supuesto, con datos actualizados.
d) Prueba piloto del caso elaborado: quién mejor que el autor del caso para buscar posibles soluciones y detectar errores como la inconsistencia, la redacción, la falta de datos, etcétera. También, puede probarse con un grupo de colegas en forma directa o utilizando las bondades de las tecnologías de la información (grupos de discusión, foros, etcétera).

Una vez que el caso se encuentre listo, se aplicará a los participantes bajo los siguientes pasos:

a) Presentación: mediante una exposición verbal, escrita o a través de recursos audiovisuales, se hace una introducción del caso a los alumnos en la que se les exponen los objetivos, los procedimientos a seguir, el tiempo para reflexionar y trabajar individual y/o colectivamente. Es importante

375 Martín García, Jesús. *Op. cit.*, p. 51.
376 Pereda Marín, Santiago, 2001. *Op. cit.*, p. 125.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

indicar a los sujetos que lo importante, además de las soluciones propuestas, es demostrar el camino que se ha seguido para llegar a las mismas.

b) Realización o tratamiento: es la etapa de estudio, discusión, síntesis y resolución del caso. Aunque se trabaje colectivamente, es necesario dejar un lapso de tiempo para que cada persona lo analice de forma individual para, posteriormente, llegar al consenso de las soluciones.

c) Conclusiones: recordemos que el fin principal de este método es la reflexión y discusión en común de los participantes sobre el tema que se está tratando, por lo que las diversas soluciones aportadas serán valiosas, ya que permitirán tener un panorama más amplio sobre los problemas del trabajo diario.

El método del caso al acercarse a la realidad de los hechos, además de estimular la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y las aptitudes para aplicar lo aprendido en un puesto de trabajo, agudiza las capacidades de análisis, observación y manejo de datos. En suma, desarrolla eficientemente las capacidades intelectuales y competencias distintivas de los participantes.

Además de utilizarse en programas o planes de formación, el método del caso también se emplea en diversas funciones de la dirección de los recursos humanos tales como la selección, la evaluación del desempeño o del potencial, la gestión por competencias y del talento, entre otras. Para que nos quede más claro el uso de esta técnica, en los anexos 12, 13 y 14 presentamos un caso utilizado por los formadores de *IBM Consulting Services* para buscar soluciones en la gestión de información de una entidad bancaria.

6) *In basket* o bandeja de entrada: de acuerdo con Pereda y Berrocal, "consiste en presentar a los participantes una serie de materiales y documentos escritos (cartas, notas, informes, mensajes telefónicos, etcétera) típicos del puesto de trabajo y que representan

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

aspectos significativos del mismo".[377] Este tipo de ejercicio permite que los participantes analicen y evalúen los contenidos de dichos documentos y puedan tomar decisiones sobre éstos, a fin de dar soluciones a los diferentes casos en un plazo determinado.

Es evidente que la gran cantidad de información administrativa que se maneja y circula en una institución requiere agilidad, precisión y eficiencia para dar salida a gran parte del trabajo y evitar los trámites burocráticos. Por ello, con toda certeza esta técnica, de uso aparentemente sencillo desarrollará ampliamente competencias como la planeación, organización, toma decisiones, comunicación escrita, delegación y administración del tiempo.

Hasta aquí se han presentado los métodos y las técnicas más importantes utilizados en las acciones formativas de muchas instituciones. Sin embargo, no queremos pasar por alto otras que también preparan al personal para abordar nuevos proyectos y sistemas de trabajo como los ejercicios de presentación, en los cuales se hace una exposición sobre un tema, idea o proyecto a cierto grupo de personas; los ejercicios de ejecución laboral, en los que se emplean muestras reales de una labor o tarea que utilizan todos los recursos (herramientas, equipo, materiales, etcétera) de un puesto de trabajo determinado; la discusión de grupo, que favorece la participación activa, el análisis, la creación de un clima de confianza y el aprendizaje individual y colectivo; los juegos de empresa o negocios, que funcionan como una variante del método del caso y comprenden actividades de ventas, contratación, financiación o cualquier otra actividad de tipo empresarial; la instrucción programada, en donde se pide a los participantes que trabajen de manera individual y a su ritmo con el apoyo de libros, manuales o computadoras para estudiar los contenidos de los temas en secuencias lógicas y organizadas.[378] Y finalmente el *coaching*, el *outdoor training* y el *mentoring*, a los que más adelante les dedicaremos un apartado especial como parte de los nuevos paradigmas de formación.

---

377 Pereda Marín, Santiago, 2001. *Op. cit., p. 136.*
378 Bohlander, George. *Op. cit.,* p. 197.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cabe mencionar que muchas de las técnicas a las cuales nos hemos referido se aplican en el marco de los denominados Centros de Evaluación y Desarrollo o *Assessment Centers*, que son utilizados para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias requeridas para un puesto de trabajo. Los *Assessment Centers* están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y las capacidades de las personas, así como su posible desarrollo profesional.[379]

Finalmente, es necesario señalar que el uso de todas las técnicas, recursos y herramientas didácticas requerirán de una selección cuidadosa, alineada a los objetivos y niveles de enseñanza-aprendizaje que se pretenda alcanzar.[380] En este sentido, en la figura 53 presentamos un esquema sobre los porcentajes de retención que se pueden dar en los alumnos mediante el uso y manejo de los recursos vistos con anterioridad.

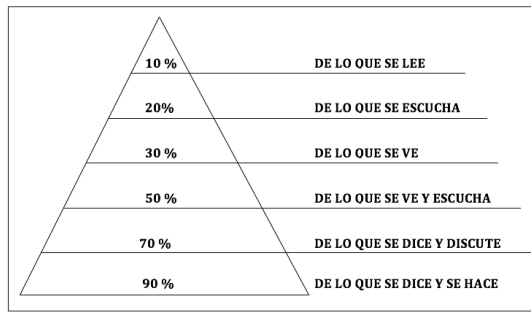
379 Sánchez Blanco, María Teresa. "Programas de Desarrollo Interno: Denominación de origen Sol Melía". En: *Capital Humano*, Núm. 123, 22 de junio de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999. p. 27.

380 Esquemas como la taxonomía de Bloom, bien nos pueden guiar para saber hasta dónde queremos llegar en nuestros programas de formación en relación a los contenidos, técnicas y métodos utilizados. Benjamín Bloom, psicólogo educativo estadounidense, especialista en el campo del aprendizaje y el desarrollo cognitivo, ha clasificado y ordenado el proceso de enseñanza-aprendizaje facilitando la acción planeadora de los docentes. Su famosa taxonomía comprende un área intelectual que abarca las subáreas del conocimiento, la comprensión, el análisis, la síntesis y la evaluación; un área psicomotriz, en donde clasifica el dominio de las destrezas y la conducta del individuo; y un campo afectivo, en el que clasifica el grado de interiorización de una actitud, y el valor o apreciación en la conducta de un individuo. La taxonomía no es un mero esquema de clasificación, sino un intento por ordenar jerárquicamente los procesos cognitivos del ser humano. Cfr. Bloom, Benjamín [et. al.] *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales*. 2ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1972, p. 364.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 53. Porcentajes de retención de los recursos utilizados para la formación



Fuente: Tomado y adaptado de Martín García, Jesús. *Op. cit.*

5.1.3.2.4 EL PROFESOR O FORMADOR

El éxito de cualquier plan o programa de formación va a depender en buena medida de todas las habilidades y recursos pedagógicos con los que cuenten los profesores. Son ellos quienes habrán de lograr que se alcancen los objetivos comunes previamente fijados. En este contexto *Bohlander*, *Sherman* y *Snell* [381] sugieren las siguientes características personales que deberían tener los buenos profesores:

a) Conocimiento del tema: es deseable que el profesor domine todos los temas que impartirá durante la formación y sepa cómo apoyarse de los refuerzos adecuados para ilustrar los conocimientos que los alumnos esperan obtener de él. Así mismo, si el profesor conoce de antemano las condiciones laborales que han de vincularse con las acciones formativas, resultará más sencillo orientar su actuación hacia casos específicos y reales.

381 Bohlander, George. *Op. cit.,* p. 192.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

b) Adaptabilidad: es evidente que no todos tenemos las mismas capacidades cognitivas y características personales; por ello, la formación habrá de ajustarse al nivel de los participantes. Se recomienda que los grupos deberán ser lo más homogéneos posibles con respecto a la edad, nivel sociocultural, intereses profesionales, experiencia, motivaciones, etcétera.
c) Sinceridad: se valora bastante la sinceridad de los formadores en todos los aspectos relacionados con los objetivos y alcances de la formación. Además, es imprescindible dar un trato correcto a cada uno de los participantes.
d) Interés: tener vocación por los temas que se enseñan y esmero por la superación de cada uno los alumnos, es una característica inherente de cualquier buen formador. Igualmente, el profesor deberá ser lo suficientemente capaz para despertar la atención de los alumnos y lograr una plena integración del grupo, creando un buen ambiente durante el curso.
e) Claridad: la claridad con la que se transmiten las ideas, así como su secuencia lógica, son requisitos básicos para hacer eficaz la formación.
f) Entusiasmo y motivación: una personalidad entusiasta y dinámica hace que las clases resulten más atractivas, por lo que el buen profesor deberá poseer conocimientos sobre las teorías de motivación existentes en el campo educativo, así como sobre dinámicas y técnicas de trabajo en grupo.[382] Su actitud deberá ser proactiva, proponiendo preguntas y/o actividades vinculadas al razonamiento y las emociones de los alumnos.[383]

---

382 Martín García, Jesús. *Op. cit.*, p. 22.
383 Castaño Collado, Gloria. "Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos". En: *Módulo IV*: *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004] s/p (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

g) Sentido del humor: el proceso de enseñanza-aprendizaje puede ser divertido y estimulante si se explican o aclaran los conocimientos mediante una metáfora, historia o anécdota satírica. De esta manera también se contribuye al uso de la imaginación y la creatividad por parte de los alumnos.

Ya sea que provengan de fuera o dentro de nuestra institución, quienes tengan la responsabilidad de formar, tendrán que ser personas que reúnan las cualidades mencionadas para garantizar el éxito de las metas fijadas. Pues no es lo mismo enfrentarse a una enseñanza tradicional de un colegio, instituto o universidad, que tener el compromiso de impartir clases a personas adultas sobre temas específicos de su propio mundo y entorno de trabajo. Además, las expectativas que las acciones formativas generan en las instituciones, son diferentes a las generadas en los entornos educativos –salvo aquellos programas de vinculación entre las universidades y las empresas o instituciones que tengan convenios especiales– ya que aquí surgen condicionantes como las posibilidades de promoción, incremento en los salarios, cambiar o mantener un puesto de trabajo, etcétera, y por ende, se preferirán métodos participativos y de discusión, de aplicabilidad futura o inmediata y que se puedan confrontar con las experiencias de trabajo, por lo cual, las lecciones clásicas o cátedras magistrales serán muchos menos eficaces.

5.1.3.2.5 LOS ALUMNOS

¿Quiénes deberán formarse? En principio se juzga pertinente que todos deben tener la oportunidad y obligación de acudir a los cursos, talleres, etcétera, que se impartan como parte integral de un programa de desarrollo de recursos humanos. Sin embargo, la información proveniente de actividades como las evaluaciones del desempeño, el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, los perfiles de exigencias y las competencias necesarias para

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

dichos puestos, bien pueden utilizarse para seleccionar a quienes requieren una formación inmediata y continua.[384]

Como resultado de esas actividades, aquellos que carezcan o necesiten una actualización en las habilidades y los conocimientos para desempeñar una labor, para manipular un equipo, instrumento o herramienta de trabajo, para ofrecer correctamente un servicio y atender al usuario con el fin de satisfacer plenamente sus necesidades, para elaborar un proyecto especial, dirigir un equipo de trabajo o bien, para convertirse en futuros formadores, serán los candidatos ideales para iniciarse en un programa de esta índole.

Por otro lado, los niveles de motivación, intereses, preparación profesional, habilidades en el uso de las tecnologías, experiencia, edad, puesto de trabajo etcétera, deben tenerse en cuenta para el diseño de un plan de formación. Por eso, la mayoría de las veces se necesitará agrupar a las personas en grupos homogéneos para aumentar la receptividad y la buena disposición. De igual forma, debemos ser conscientes de las diferencias de cada persona y dar apoyo de manera individual en la medida de lo posible.

5.1.3.2.6 Lugar o espacio para la formación

La modalidad técnica y los recursos didácticos seleccionados, derivados de los contenidos, determinarán los espacios para las acciones formativas. Además, el número y tipo asistentes también influirá en los sitios para la celebración de estas acciones.

---

384 Es importante que también se recompense el esfuerzo que harán los alumnos en los logros que vayan alcanzando durante el programa de formación. Esto repercutirá evidentemente en la obtención de resultados positivos para nuestra institución.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En el caso de los espacios cerrados, la iluminación adecuada,[385] la acústica, visión, ventilación y la temperatura correcta, entre otros, son aspectos indispensables, al igual que la distribución del mobiliario. Sobre este último aspecto, en los anexos 15, 16, 17 y 18 podemos apreciar las diferentes formas en que se pueden colocar los muebles para los espacios de formación.

Por otra parte, los espacios abiertos son recomendables para técnicas como el outdoor training, del cual trataremos más adelante. En este sentido, diversas instituciones optan por formar a su gente fuera del sitio de trabajo por la falta de espacio u otros recursos, por la necesidad de la oferta externa, por el prestigio de los formadores, por los costos, la motivación, etcétera.

5.1.3.2.7 LOS HORARIOS

Con respecto a los horarios, podríamos decir que calendarizar los tiempos es sólo una cuestión mecánica del plan, pero no por ello es la menos importante. De esta manera, se podrían plantear diversas alternativas de calendarización que también provienen de la naturaleza de las acciones formativas y de las circunstancias de nuestra institución: en tiempos hábiles de jornada laboral o fuera de ella, mediante procesos dilatados o concentrados, en horarios largos o cortos, etcétera.[386]

---

385 El profesor Ario Garza Mercado de Colegio de México nos señala que para el caso de la luz artificial, el valor recomendado es de 320 a 500 luxes y un mínimo de 250 para las salas de lectura. Se deben evitar sombras, contrastes, brillos y efectos estroboscópicos, ya que son elementos de fatiga visual. Recordemos que las ventanas deben utilizarse principalmente por motivos de orden psicológico, pero no como medios principales de iluminación. De igual forma, nos indica que es necesario aislar contra el ruido las zonas en donde se lleven a cabo las acciones que requieran de un ambiente para el estudio y la atención del grupo. Cfr. Garza Mercado, Ario. *Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico*. 2ª ed. México: El Colegio de México, 1984. p. 194.

386 Bayón Mariné. *Op. cit.*, p. 321.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Pero ¿cuánto tiempo se debe dedicar a la formación? Según Bohlander,[387] se ha descubierto que en la mayor parte de los casos, dar intervalos suficientes de tiempo entre las actividades de formación producirá un aprendizaje más rápido y con mayores posibilidades de retención.

Por su lado, Bayón Marine[388] nos comenta que el *timing*[389] o administración de los tiempos debe formar una parte integral de la metodología utilizada en las acciones formativas (tiempo versus contenido, versus orden), ya que durante la fijación de los objetivos de enseñanza-aprendizaje, el timing influirá de manera importante en la asimilación por parte de los destinatarios.

Para finalizar este apartado sobre el diseño del programa de formación, en la figura 54 presentamos un esquema que refleja todas las variables que interactúan en un programa de formación y que serán clave para su diseño.

---

387 Bohlander. *Op. cit.*, p. 190.

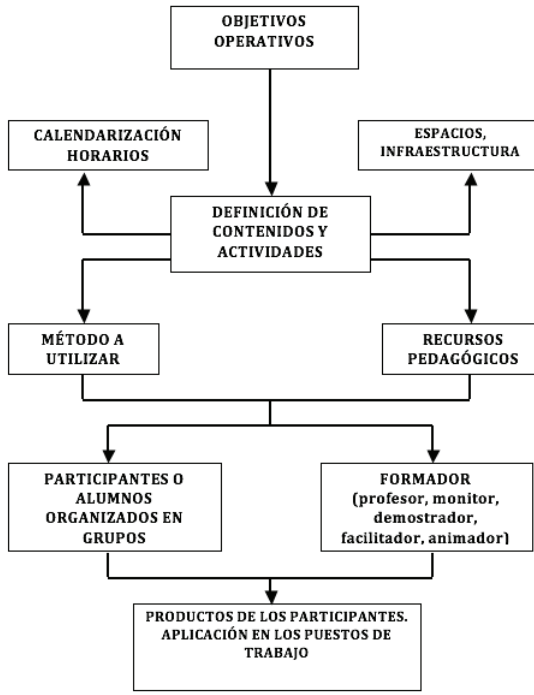
388 Ibídem, p. 321.

389 El *timing*, (anglicismo pronunciado como /táiming/) se refiere fundamentalmente al momento que se elige para realizar una tarea o actividad en clase. El ritmo de una clase se debe mantener de manera que los alumnos empleen el tiempo de forma productiva y divertida. En el momento de secuenciar las nuevas actividades y las diferentes etapas en la clase, el profesor deberá tener en cuenta lo que los alumnos ya han hecho y cuánto tiempo queda disponible. Littlejohn y Hicks nos recomiendan que para un buen timing debemos tener en cuenta lo siguiente: Los tiempos estipulados que aparecen en las notas de cada unidad antes de realizar los cálculos propios; tomar nota durante la clase del tiempo real que ha llevado cada ejercicio en cada grupo y la razón por la que se cree fue diferente a los cálculos iniciales. Antes de comenzar un ejercicio conviene decirles a los alumnos cuánto tiempo necesitarán y también avisarles unos minutos antes de que ese tiempo se termine; hay que estar al tanto del reloj durante la clase ¡no se debe comenzar una tarea nueva justo antes de terminar la lección: Andrew Littlejohn y Diana Hicks. *Cambridge english for schools teacher´s book. A to Z of methodology*. London: Cambridge University Press, 1999.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 54. Elementos de la fase del diseño del plan de formación



Fuente: Elaboración propia.

5.1.3.3 APLICACIÓN

Una vez que se ha detectado la necesidad y diseñado el programa de formación, se pasará a la fase donde hay que transmitir los conocimientos a las personas seleccionadas. "Es un momento donde concurren para los gestores o encargados de la formación, las tareas de comunicación, información, coordinación y seguimiento de todas las acciones formativas que se irán desarrollando".[390]

390 Gan, Federico, *et al. Op. cit.,* p. 191.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Es una fase en la cual además de organizar la presentación, el cierre y el seguimiento de las actividades formativas, se deberá comunicar a los participantes aquellos aspectos que les conciernen como los objetivos, las necesidades, el calendario, la metodología, etcétera. Así, Chiavenato indica que la aplicación correcta de las acciones formativas dependerá de los siguientes factores:[391]

a) Adecuación del programa de formación a las necesidades de nuestra institución: la formación debe ser una solución a los problemas que dieron origen a todas las necesidades previamente diagnosticadas y adaptarse constantemente a todos los cambios internos y del entorno que se vayan suscitando.
b) Calidad de los recursos, el material y las técnicas utilizadas: evitar los fallos de los equipos o dispositivos, así como contar con el material y las técnicas correctamente elaboradas, con fuentes fiables, probadas. Concretará una formación adecuada que facilitará la comprensión y los resultados esperados.
c) Apoyo directo de los jefes, directivos y altos mandos de nuestra institución: es un aspecto imprescindible para la correcta ejecución del plan, pues dará mayor seguridad, respaldo, seriedad, control, integración y sinergia en todas las personas involucradas en el programa.
d) Calidad de los formadores: tal y como lo hemos visto con anterioridad, el o los formadores deberán reunir una serie de cualidades personales y profesionales que facilitarán los procesos de enseñanza-aprendizaje.
e) Calidad de los alumnos: tanto la motivación[392] como las capacidades de aprendizaje de los alumnos, son aspectos

391 Chiavenato, Idalberto. 2000. *Op. cit.*, p. 578.

392 Las personas deben tener voluntad para aprender. La motivación estará influida por las creencias y percepciones del(os) formado(s), de esta forma, si el alumno percibe que las acciones no traerán resultados o si no está lo suficientemente motivado, poco puede esperarse de un programa de formación.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

importantes para que todas las actividades puedan ser comprendidas, asimiladas y aplicadas al trabajo.

Figura 55. Aplicación de los procesos de enseñanza-aprendizaje

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que la aplicación de todos los procesos de enseñanza-aprendizaje habrá de requerir suficiente retroalimentación y refuerzos; es decir, los alumnos deberán ser recompensados por las nuevas competencias y habilidades adquiridas. Tales recompensas, necesariamente, tendrán que estar vinculadas con los salarios, el reconocimiento, el desarrollo y la promoción.

Por otra parte, una aplicación de carácter práctico incrementará el rendimiento y aprovechamiento de las acciones formativas, pues para que los alumnos acepten y tengan confianza en todo lo aprendido, definitivamente se requerirá la repetición y el pragmatismo sobre los temas estudiados.

5.1.3.4 Evaluación de los programas de formación

Al igual que cualquier otra función de los recursos humanos, los programas y planes de formación deberán ser verificados para comprobar si se cubrieron las necesidades de nuestra institución,

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

pero sobre todo, para evaluar el grado de eficacia obtenido con respecto al conjunto de recursos y esfuerzos invertidos en todas las acciones formativas. La mayoría de los expertos en el manejo de personas coinciden en que frecuentemente se pasa por alto esta importante fase, pues evidentemente supone un gran esfuerzo para establecer ciertos indicadores, recabar y analizar la información y determinar los resultados obtenidos. No obstante, la cultura de evaluar la formación es una de las tendencias modernas para el logro y seguimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones. De esta forma, pasaremos a dar una serie de criterios mediante los cuales podremos evaluar las acciones formativas:

Para empezar, resultará básico indagar acerca de las reacciones de los participantes; es decir, será necesario corroborar el grado de satisfacción en la formación y los formadores. En efecto, los participantes podrán hacer mucho más que indicar si les gustó o no el programa: posiblemente aporten sugerencias sobre los contenidos, las técnicas y los recursos que consideraron más útiles, o hagan críticas a los instructores sobre su interacción, retroalimentación y cuestiones similares.[393]

Asimismo, medir el aprendizaje *a priori* y *a posteriori* proporcionará parámetros para comprobar la mejora en cuanto al nivel de conocimientos y habilidades que inicialmente se tenían y que se obtuvieron o desarrollaron después de la formación.

Para ello, se pueden aplicar pruebas de forma paralela a un grupo que no haya recibido formación y con un perfil similar al de los participantes. De este modo, aseguramos que las mejoras en el rendimiento se deben a la formación y no a otros factores.[394]

Otro criterio será evaluar la aplicación efectiva de los nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. De esta manera, se verifica la utilización real de lo que se aprendió al determinar los objetivos logrados y los no logrados, analizar las causas de los últimos y confirmar la aplicación efectiva al realizar una valoración después de un tiempo de realizada la formación. En el

393 Bohlander. *Op. cit.* p. 190.
394 Gómez-Mejía, 2001. *Op. cit.* p. 308.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

anexo 19, presentamos un instrumento sustentado en el puesto de trabajo, que contrasta lo esperado y lo obtenido a fin de realizar un seguimiento de los cambios producidos por la formación.

Figura 56. Evaluación de los programas de formación

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS

Demostrar el impacto que tuvo un programa de formación en nuestra biblioteca va a depender de la medición de diversos factores, entre estos encontramos los siguientes:

- Aumento en la eficacia
- Mejora de la imagen
- Mejora del clima y de las relaciones laborales
- Mejoramiento en la atención el cliente o usuario
- Reducción de rotación y del ausentismo del personal
- Cambios de actitudes y comportamientos
- Aumento de los conocimientos y las competencias de las personas,
- Incremento de la productividad
- Mejora de la calidad
- Reducción de los accidentes de trabajo
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos
- El retorno de las inversiones realizadas en la formación

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el criterio fundamental será el resultado de la formación: Demostrar el impacto que tuvo un programa de formación dependerá de la medición de diversos factores. Entre estos encontramos los siguientes: aumento en la eficacia; mejora de la imagen; mejora del clima y de las relaciones laborales; mejora en la atención el cliente o usuario; reducción de la rotación y del ausentismo del personal; cambios de actitudes y comportamientos; aumento de los conocimientos y las competencias de las personas; incremento de la productividad; mejoramiento de la calidad; reducción de los accidentes de trabajo; reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos y, el retorno de las inversiones realizadas en la formación.[395]

395 Chiavenato, Idalberto, 2002. *Op. cit.,* p. 319.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Es evidente que este último aspecto es difícil de demostrar en diversas instituciones; sin embargo, comprobar que se han reducido los egresos y aumentado los ingresos –en el caso de instituciones privadas– siempre será una medida de eficacia en relación al costo-beneficio de las acciones formativas. Aquí ya nos estamos adentrando en la gestión económica de la formación, tema que abordaremos en el siguiente apartado.

Para hacerlo más simple, las respuestas a los siguientes cuestionamientos podrán ayudarnos a comprobar la eficacia del plan de formación: ¿disminuyeron los costos y tiempos de trabajo?, ¿se eliminaron errores?, ¿disminuyeron las barreras comunicativas?, ¿las personas se muestran más productivas y motivadas?, ¿existen más usuarios satisfechos con los servicios y productos?, ¿se ha creado un clima agradable en nuestra institución? y ¿nuestra institución logró sus objetivos estratégicos?

Si la mayoría de las respuestas fueron positivas, entonces diremos que nuestro programa de formación tuvo éxito.

Figura 57. Enfoque sistemático de la planeación de la formación

Fuente: Elaboración propia.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Por último, Federico Gan y sus colaboradores recomiendan que esta fase contemple la evaluación de todas las acciones relacionadas con el plan para facilitar la recopilación de datos y las conclusiones en los resultados obtenidos. La matriz que presentamos en el cuadro 19 recoge dichas acciones.

Cuadro 19. Evaluación de un plan de formación

	NECESIDADES FORMATIVAS	DISEÑO	APLICACIÓN	RESULTADOS
ACCIÓN	Recoger y estructurar las necesidades formativas	Creación del plan	Acciones formativas	Estudio del impacto del plan de formación
GESTORES	Jefes o directores de bibliotecas / personal especializado	Jefe o directores de bibliotecas / personal especializado	Formadores / personal de apoyo especializado	Jefes o directores de bibliotecas / personal especializado
VALORACIÓN	¿Se han cubierto las necesidades? ¿La priorización fue correcta? ¿La cobertura de estas necesidades ha provocado una mejora?	¿Se han cumplido los calendarios? ¿Se han respetado los presupuestos? ¿Se han asignado todos los recursos tecnológicos?	¿Se han cumplido las expectativas de los participantes? ¿Se han cubierto los objetivos de las acciones formativas?	¿Los aprendizajes han producido mejoras en los puestos de trabajo? ¿Han mejorado la comunicación, las relaciones y el clima laboral?
ESCALAS O HERRAMIENTAS	Listas de verificación Entrevistas	Entrevistas y cuestionarios	Entrevistas y cuestionarios	Evaluación del rendimiento

Fuente: Figura tomada y adaptada de la obra de Gan, Federico, *et al. Op. cit.* 1996, p. 213.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

5.1.4 LA ADMINISTRACIÓN DE LA FORMACIÓN

Adentrarse en la administración de la formación se encuentra directamente relacionado con los costos derivados de la aplicación de las acciones formativas; es decir, aquellos gastos que hace la institución por la asistencia de los participantes, la contratación de los formadores, el alquiler de las aulas o bien, el uso de las instalaciones dentro de la misma institución, los recursos y materiales utilizados, los desplazamientos, las comidas, etcétera.

Toda actividad formativa que involucre medios materiales y humanos para su ejecución implicará una serie de costos para las entidades vinculadas. Sin embargo, los costos también están relacionados con la planeación y organización de todas las acciones llevadas a cabo, con las personas, el tiempo, los recursos administrativos y materiales invertidos en dicha planeación. Un aspecto que muchas veces se pasa por alto.

De esta manera, en la administración de la formación se hace una división de los costos con base en su relación con las acciones llevadas a cabo durante la ejecución del plan de formación:[396]

a) Costos directos: son aquellos que se producen como consecuencia de todas las acciones formativas llevadas a cabo durante la aplicación del plan de formación. Éstos también son conocidos como "costos variables" dado que cambiarán según las acciones realizadas. Como ejemplos tenemos las retribuciones de los formadores o consultores y el tiempo que dedicarán a cada una de las acciones, los costos de los materiales consumidos (manuales, fotocopias, libros, *cd´s*, etcétera); los costos estructurales (aulas, auditorios, etcétera); las horas de trabajo empleadas por los participantes y el uso de equipos; las estancias, entre otros.

396 Mad Comunicación. *Los costes de la formación: guía práctica para la determinación, análisis, cálculo y justificación de los costes de la formación. Madrid: Fundación Confemetal,* 2002. pp. 33-36.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

b) Costos indirectos: son aquellos que se producen independientemente de que la formación se lleve a cabo o no. También son conocidos como "costos fijos". Como ejemplos, tenemos los costos derivados del (los) responsable(s) de la administración de la formación, los espacios destinados para la formación ubicados en las instalaciones de nuestra institución, la detección de necesidades y el diseño del plan de formación. Una vez hecha esta división, el proceso para llevar a cabo la determinación de los costos de la formación se basará en el desarrollo y cálculo de tres fases: a) costos directos de la formación, b) costos indirectos de la formación, y c) costos del plan de formación, de una acción formativa y de un curso de formación.[397]

Pero cabría preguntarnos ¿para qué nos servirá el conocimiento de los costos de la formación? y ¿cuál será su verdadera utilidad en nuestro ámbito? Pues bien, cuando una biblioteca dé inicio a un programa de formación, siempre se tendrá que plantear tres cuestiones: la aplicabilidad del proyecto, la transferencia efectiva del conocimiento y el retorno de la inversión que ha realizado.

En efecto, el conocimiento de los costos de la formación, o mejor dicho, la administración de la formación, permitirá establecer un presupuesto previo (ya sea propio o financiado) a la aplicación del proyecto, lo que determinará su posible viabilidad o ajuste, de modo que las actividades que se emprendan puedan ajustarse a éste, hacer su seguimiento, conocer y analizar las posibles desviaciones con sus respectivas causas, etcétera. Asimismo, permitirá conocer de forma comparativa las distintas opciones que se pueden adoptar para cubrir eficazmente las necesidades formativas detectadas.

---

397 Berrocal Berrocal, Francisca. "Gestión económica de la formación". En: *Módulo V: Gestión del Conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense: Facultad de Psicología: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004] p. 10 (Transparencias del Máster en Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Del mismo modo, la administración de los costos de la formación nos brindará información más fiable para reconocer el esfuerzo e interés que se tiene hacia los recursos humanos de nuestra institución; además, nos servirá para analizar y determinar cada uno de los costos que se producirán para poder adoptar alternativas de mejora.

Lo más importante es que permitirá justificar y valorar una función que actualmente representa una variable estratégica de muchas instituciones: la formación de los recursos humanos,[398] ya que mediante la administración de la formación se podrá determinar, conocer, comparar, decidir y calcular la rentabilidad de las inversiones realizadas al conseguir mediante esta función cambios efectivos, mejoras continuas, resultados positivos y el cumplimento de nuestros objetivos y metas.

5.1.5 NUEVOS PARADIGMAS DE LA FORMACIÓN

Actualmente están surgiendo nuevos paradigmas de instrucción o formación que día a día aumentan su impacto y su relevancia, pues permiten el desarrollo de competencias en las personas que

398 *Novartis*, por ejemplo, la empresa química-farmacéutica multinacional que cuenta con diversas unidades de información y bibliotecas de investigación, así como los laboratorios *GlaxoSmithKline*, *Merck Sharp & Dohme o Lilly*, se encuentran a la cabeza en el desarrollo e implantación de políticas de recursos humanos. Entre éstas, la formación, es considerada como una política imprescindible para concretar diversas funciones como los planes de carrera, retribuciones, promociones internas, proyectos, innovación, desarrollo organizacional, etcétera, en sí todos los aspectos estratégicos para estar situados en una excelente posición. Los resultados saltan a la vista: los laboratorios farmacéuticos son los sectores que mejor pagan y muchos de estos están situados en el *ranking* de las mejores organizaciones para trabajar a nivel mundial. *Cfr.* Fajardo, J.; Trucios, P. "Laboratorios, una lección de recursos humanos." En: Expansión & Empleo.com, 4 de abril de 2003. Madrid: Recoletos: Reunitel, 2005 Disponible en: http://cgi.expansion.com/buscador/archivo_expansion.html?q=laboratorios&t=1&i=1361&n=10&fd=0&td=0&w=65&s=1

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

repercuten directamente en aspectos como la obtención de compensaciones más altas, una promoción más rápida, el incremento de la autoestima, la reducción de los niveles de estrés y de conflictos, entre otros temas. Estos paradigmas de formación están cambiando, tal y como nos señala el profesor Bayón Mariné, "la profesionalización de los formadores y el cambio organizativo, la tecnología y la modernidad en la formación, lo cual, ha hecho que aparezcan en las últimas décadas técnicas nuevas y de suma eficacia, inimaginables hace algunos años".[399] A continuación, describiremos las técnicas que han causado mayor impacto en la formación de los recursos humanos:

5.1.5.1 EL *MENTORING*

Tradicionalmente el *mentoring* se ha definido como un intensivo intercambio personal entre una persona con experiencia: un mentor, y alguien con menor experiencia: un tutelado, en el que el mentor provee apoyo, dirección, retroalimentación, conocimientos y autodesarrollo personal, y el tutelado aporta seguimiento, atención y una actitud participativa.

El *mentoring*, como técnica de formación, define un sistema de relaciones entre directivos y trabajadores, en donde se pretende obtener beneficios mediante el asesoramiento de forma tutelada por una persona que ocupa mayor jerarquía en la institución y que tiene más trayectoria profesional, y desde luego, dotes de consejero y guía. Esta persona debe ser considerada como alguien que asesore, prepare, comparta y ofrezca consejos, pero sobre todo, alguien que oriente sobre la manera de tener éxito.[400]

---

399 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit., p. 323.*

400 Alonso, Miguel. "Características y modalidades de programas de mentoring en organizaciones" En: *Memorias de las I Jornadas de la Asociación Científica para el Estudio de los Recursos Humanos: Actualidad y perspectivas de los recursos humanos. La conducta en las organizaciones (Mesa Redonda).* 24 y 25 de junio de 2004. Madrid: Universidad Complutense: Facultad de Psicología, 2004. p. 4.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

El *mentoring* es una técnica que se basa en el compromiso de ambas partes, pues la relación entre un mentor y un tutelado suele durar un año aproximadamente. ¿Cómo se lleva a cabo? Por lo regular, mediante reuniones periódicas basadas en el diálogo en las cuales se contrastan datos, discuten problemas, se plantean soluciones reales, etcétera. Asimismo, existen casos en los que el tutelado depende de un mentor que no pertenece a su línea jerárquica; es decir, que pertenece a otro departamento, área o proyecto.

En este sentido, los beneficios van a darse en forma secuencial, pues mientras los tutelados obtienen la seguridad, la experiencia y los conocimientos que van a repercutir en su rendimiento, los mentores, por su parte, aumentan su satisfacción personal, creatividad y conocimientos sobre la dirección de la institución y la manera de sugerir mejoras. Lo más importante es que nuestras instituciones se verán beneficiadas al prevalecer canales de retroalimentación continuos, mejorar en las relaciones, la confianza, adaptación, integración y la comunicación interna.[401] La enseñanza y aplicación de esta técnica parece que ya es una realidad en muchas bibliotecas, pues en escuelas de Bibliotecología como las del Reino Unido o los Estados Unidos de América, ya incluyen en sus programas de estudio esta modalidad formativa como parte de los contenidos de asignaturas clave sobre dirección de los recursos humanos.[402]

5.1.5.2 EL *COACHING*

Una de las técnicas de adiestramiento que cada vez resulta más demandada por las empresas, instituciones públicas, privadas y muchos particulares es el *coaching*. Esta modalidad de formación se basa en el mundo del deporte, pues tal y como en la ejecución de cualquier actividad deportiva de alto nivel, su preparación requiere

401 Pereda Marín, Santiago, 2001. *Op. cit.,* pp. 215 y 216.

402 Nankivell, C. and Shoolbred, M. "The Mentoring Research Project" En*: Personnel, Training and Education,* 12 (1), mayo de 1995. pp. 7-10.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

siempre de un *coach* (entrenador o asesor) capaz de estimular a las personas para alcanzar sus objetivos, ofrecer pautas para desbloquear mentalmente en momentos de máxima tensión y desarrollar al máximo todo su potencial.[403]

A juicio de James Waldroop,[404] este concepto es una variante del *mentoring* pero con sus marcadas diferencias, ya que la actividad que lleva a cabo un mentor implica una relación a largo plazo, mientras que el *coaching* tiene un tiempo limitado.

> En la relación con un *mentor* –afirma Waldroop– el final es abierto, no involucra un contrato específico. Es como decir: 'Voy a ser su hermano mayor, y voy a estar a su lado un tiempo –por lo general bastante largo– para ayudarlo en cualquier tema que usted quiera'. Un contrato de *coaching* no es así, tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino.

Así, mientras que el trabajo de un *mentor* acarrea un bagaje emocional mayor, el de *coach* no tiene tanto esa connotación, es decir, por ejemplo, si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: "Usted me ha desilusionado". En cambio, un coach dice: "Esto es lo que usted dijo que haría y no lo está haciendo".

El objetivo del *coaching* está sustentado en maximizar el potencial de una persona para mejorar su rendimiento, ésta es la verdadera razón de ser de esta técnica. Así, a través del aprendizaje continuo se consigue la mejora de sus resultados y estado de motivación, lo que prepara a la persona para un cambio de responsabilidad dentro de la institución, la adapta a los cambios o reestructuraciones organizativas, incrementa su liderazgo y

403 Alcázar, Pilar. "Entrenar en la oficina: cinco directivos relatan cómo mejoraron sus puntos débiles con un plan de *coaching*". En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. Núm. 78, marzo de 2004. Madrid: Hachette Filipacchi, 2004. pp. 60-65.

404 Waldroop, James. "The executive as coach". En: *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre de 1996. USA: Harvard University: Graduate School of Business Administration, 1996, p 77.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

comunicación con los miembros de su equipo o bien, la ayuda a superar aquellos momentos de crisis personales o profesionales. El *coaching* es en definitiva una nueva manera de comprender al trabajo como un sitio de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo en equipo.[405]

Y como toda técnica, el *coaching* deberá tener un marco sistemático en el que se establecerán objetivos y algún método de diagnóstico, organización y medición para verificar su cumplimiento. Por ejemplo, Pereda Marín y Berrocal Berrocal[406] nos sugieren que para obtener informaciones válidas y fiables se puede acudir a técnicas como la evaluación 360º que evalúan competencias, comportamientos, las fortalezas y debilidades de las personas. ¿Y cómo se aplica? De diferentes formas; por ejemplo, existen particulares o empresas que ofrecen servicios de *coaching* a través de sesiones individuales o en grupo.[407]

Asimismo, un buen directivo puede dedicar el cinco por ciento de su jornada laboral al *coaching*, es decir, durante el período de la relación empleará por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. En ese tiempo se habrá de verificar si él o los entrenado(s) realizaron la tarea solicitada y posteriormente, pensar en los próximos pasos que esta(s) persona(s) debe(n) dar.[408] El modelo *Grow* para el desarrollo del *coaching* nos puede guiar al respecto:

---

405 Salazar, G. y Molano, M. *Coaching en acción*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

406 Pereda Marín, Santiago, 2001. *Op. cit., p. 218.*

407 Una aplicación muy habitual de *coaching* es hacer estudios de capacidades de liderazgo del mando directivo, que puede ir desde las 8 o 10 sesiones para un desarrollo de competencias, a las 25-40 de un desarrollo de liderazgo. Esto, claro está, se realiza mediante programas de formación en equipo o individuales con sesiones previas para preparar los cursos, y posteriores para el seguimiento. *Cfr.* Escudero, Javier. "El coste de un colaborador: análisis del mercado de profesionales externos y cuáles son los más demandados" En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional.* Núm. 95, marzo de 2005. Madrid: Hachette Filipacchi, 2005. pp. 36-42.

408 Metz, Ruth. F. *Coaching in the Library: a Management Strategy for Achieving Excellence*. Chicago: American Library Association, 2001. p. 47.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- *Goal*. Establecimiento de la meta a corto y mediano plazo.
- *Reality*. Conocimiento y control de la situación actual o de partida.
- *Options*. Estrategias o caminos alternativos para conseguir una meta.
- *Will*. Voluntad para llevarlo a cabo.[409]

En este sentido, cabe mencionar que el éxito dependerá sobre todo de la constancia de ambas partes, tanto del *coach* como de los *coachee* (alumnos o entrenados); de la capacidad para comunicarse; de saber escuchar, etcétera. Pero además, es importante aclarar que las cosas deberán tomarse con realismo, pues como técnica formativa de aplicación directa habrá que plantear temas de suficiente importancia como para que realmente se sienta que merece la pena seguir con el proceso; asimismo, necesitará ser lo suficientemente realista como para establecer un período en el que se vean resultados.

El *coaching* es sin duda un nuevo paradigma que ayudará a crear una institución ganadora, basada en el perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano, en que las cosas se hagan con eficiencia a través de la utilización de profesionales internos o externos como instructores o consultores de formación. Por ello, estamos convencidos que esta técnica abrirá una nueva puerta para la gestión efectiva de los recursos humanos, pues entre otras cosas, estimulará las relaciones de los trabajadores creando una cultura organizacional y un clima laboral positivo, además de que incrementará la autoestima al formar personas independientes en la solución de problemas de manera inteligente, pero lo más importante, es que ayudará a la identificación de estrategias de recompensa que motive a los trabajadores a mejorar su compromiso y sus resultados.

409 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 327.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

5.1.5.3 El *outdoor training*: más allá de la formación

El *outdoor training* o aprendizaje al aire libre es una metodología de formación que lleva aplicándose desde los años setentas en Europa y en los Estados Unidos.[410] Es la combinación de la formación tradicional con ejercicios al aire libre y una metodología vivencial que está basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa, en un clima distendido y donde se realizan actividades que combinan la competitividad deportiva, la diversión y el trabajo en equipo; el elemento diferenciador es la realización de actividades en un entorno fuera de las oficinas en donde se busca potenciar en las personas una serie de habilidades y comportamientos que les serán muy útiles en el trabajo diario.

El *outdoor training* es una herramienta alternativa a la formación tradicional que resulta altamente motivante, práctica y bastante divertida en la que se trabajan principalmente las conductas de los participantes. Los programas nunca son estandarizados, ya que durante su elaboración se tienen en cuenta las necesidades de los alumnos; en este caso, los trabajadores de una biblioteca.

Una vez que se ha puesto en marcha, los alumnos participan en las actividades, en las que de forma vivencial se ven inmersos en los casos, que pueden ser desde carreras o natación, hasta tirarse en tirolesa, hacer rappel, cruce de ríos con materiales proporcionados (tablas, cuerdas, etcétera), construcción de balsas, de puentes, etcétera, todo ello en entornos montañeros, acuáticos o de ciudad. Utilizando este método, muchas instituciones buscan que su personal desarrolle las siguientes capacidades distintivas:[411]

---

410 Pereda Marín, Santiago, 2001. *Op. cit.*, p. 221.

411 Wagner, Richard J. "Research on the Effectiveness of Outdoor Management Training". *Conference Paper Presented at the World Conference of the International Federation of Training and Development Organizations* (Helsinki, Finland, September 11-14, 1995). p. 11. From Eric Database. Disponible en: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED391004.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Potenciar el trabajo en equipo al lograr que los miembros de un grupo cooperen y se integren.
- Motivación para enfrentarse a los compromisos diarios y afrontarlos de manera positiva.
- Fomentar la comunicación entre el personal.
- Desarrollar la creatividad e innovación.
- Desarrollar actitudes de liderazgo.
- Aumentar la resistencia al estrés.
- Potenciar y desarrollar la capacidad para la toma de decisiones.
- Mejorar la reacción ante cualquier situación en el trabajo.
- Aumentar la confianza entre compañeros.
- Incrementar el conocimiento de las personas con las que se convive a diario en el trabajo.
- Lograr el autoconocimiento sobre nuestras fortalezas y debilidades.

Últimamente esta técnica también se utiliza en la selección, promoción y en la evaluación del desempeño e incluso, ha pasado a formar parte de programas de *Assessment Centers* (Centros de Desarrollo o Evaluación) de muchas organizaciones a nivel mundial.

Aunque parezca solamente un juego, al tratarse de la práctica de actividades lúdicas, esta técnica es muy efectiva para trabajar actitudes que no se pueden desarrollar por medio de la formación tradicional, ya que parte del principio de que el aprendizaje resulta más eficaz cuando se interioriza por vía emocional más que estrictamente por vía racional.[412] Así, no obstante el componente individual tiene una gran importancia, las actividades que se

412 Al ser el objetivo general del outdoor training poner a un grupo de personas ante situaciones en las que dependen de la cooperación con otras para poder superarlas, arraiga emocionalmente conductas que más tarde deberán llevar a cabo los participantes en su vida profesional, tales como trabajar en equipo, liderazgo, comunicación, delegación, etcétera. Por lo tanto, lo aprendido no se adquiere a través del razonamiento, sino de la experiencia y no se recupera a través de la memoria, sino del acto reflejo. No es un aprendizaje racional, sino emocional. Pereda Marín, Santiago. *Op. cit.*, p. 222.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

llevan a cabo son siempre en grupo, en las que se generan lenguajes o códigos comunes y experiencias que definitivamente servirán después en el trabajo que a diario se realiza, y que bien pueden convertirse en puntos de referencia para actuar en situaciones similares que puedan surgir.[413]

El *outdoor training* se lleva a cabo regularmente en montañas, campos o zonas de reserva natural ubicadas dentro o fuera de las ciudades, y una de las características que ofrece es que las actividades al ser realizadas en grupos reducidos, acompañados de un tutor o guía, ofrecen la posibilidad de que puedan ser grabadas en vídeo, lo que permite un análisis individual de los participantes e incluso que el alumno vea sus reacciones y corrija sus conductas.

Figura 58. Nuevos paradigmas de la formación

Fuente: Elaboración propia.

413 Pereda Marín, Santiago, 2001. *Op. cit.*, p. 226.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

6. La cultura organizacional

6.1 DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS BIBLIOTECAS

El tema del comportamiento y desarrollo humano está estrechamente relacionado con el mundo de las instituciones y su entorno, con todos los cambios internos y externos que repercuten en el funcionamiento de toda estructura organizacional. En este contexto, las bibliotecas que en tiempos pasados se caracterizaron por ser instituciones mecanicistas y burocráticas, en la actualidad, con la llegada de la era de la información, la globalización, las modificaciones en el mercado del trabajo, la economía y la competencia, entre otros factores, las ha conducido a la necesidad de cambiar, crear e innovar técnicas, modelos y recursos de dirección que se ajusten a las nuevas características ambientales. Por ello, la ola de cambios está obligando a pasar de una estructura tradicional[414]

414 El modelo organizacional tradicional se moldeó a comienzos del siglo XX. Estas instituciones –entre estas muchas bibliotecas– fueron creadas para perdurar, como si fuesen inmutables, perfectas y acabadas y no necesitaran mejoramientos o ajustes con el tiempo. Las características principales del modelo mecanicista y tradicional eran: mando centralizado a través de la jerarquía y control externo y absoluto del desempeño de las personas; cargos definitivos con atribuciones estrictamente limitadas y tareas sencillas y repetitivas; normas y reglamentos para establecer orden y eficiencia; departamentos funcionales con objetivos específicos orientados a su especialidad; modelo estático y conservador en que no se prevé ningún cambio ni flexibilidad. Cfr. Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2002. p. 326.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

hacia una estructura moderna, sustentada en las adaptaciones del mundo exterior. De esta forma, será necesario enfrentar un ambiente fluido y variable, caracterizado por tareas cada vez más complejas llevadas a cabo por equipos de trabajo con una interacción constante y hacia la búsqueda de la eficacia, en donde el valor de las aportaciones del factor humano es la clave para sobrevivir y adaptarse a las constantes transformaciones.

Claramente apreciamos en el cuadro 20 cómo Kiernan nos ilustra sobre los paradigmas que se irán presentando en los próximos años.

Cuadro 20. Evolución paradigmática de las instituciones

SIGLO XX	SIGLO XXI
Estabilidad, fácil predicción	Cambios y mejoras continuas
Dimensión y escala	Velocidad y capacidad de reacción
Autoridad y control de arriba hacia abajo	Otorgar poder o facultades. Liderazgo general
Rigidez en la organización	Organizaciones virtuales, flexibilidad permanente
Control por medio de reglas y jerarquía	Control por medio de visión y valores
Información cerrada	Información compartida
Análisis racional cuantitativo	Creatividad, intuición, calidad
Necesidad de certeza	Tolerancia ante la ambigüedad
Reactiva, anti riesgos	Proactiva, emprendedora
Guiada por los procesos	Guiada por los resultados
Independencia y autonomía de la organización	Interdependencia; alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual
Enfoque organizacional interno	Enfoque en el medio competitivo
Consenso	Discusión constructiva
Orientación hacia el mercado interno	Enfoque internacional
Ventaja competitiva	Ventaja cooperativa

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Ventaja de competencia sostenida	Hipercompetencia, reinvención constante de la ventaja
Competencia por los mercados actuales	Creación de los mercados del mañana

Fuente: Cuadro de Klernan, Mathew J. de la obra "Los 11 mandamientos de la administración del siglo XXI: lo que las empresas de punta están haciendo para sobrevivir y prosperar en el turbulento mundo de los negocios actuales". São Paulo: Makron Books, 1998. Tomado del artículo de Gloria, Ponjuán Dante. "El éxito de la gestión o la gestión del éxito". En: *Anales de Documentación: Revista de Biblioteconomía y Documentación*, Núm. 2, 1999, pp. 39-47. Disponible en: http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2691

No hace mucho tiempo, A. B. Weinert afirmaba, después de desempeñar diferentes trabajos en la industria, en empresas, en el campo de la economía, la enseñanza y la investigación, que había llegado a la convicción de que los principales problemas que se plantean hoy en cualquier institución no son tanto de índole técnico sino de carácter humano, personal, interpersonal y social, y se suelen manifestar en el pensamiento, la acción y la interacción.[415] Esos problemas se presentan en cualquier tipo de institución: bibliotecas, empresas, fábricas, asociaciones sindicales, organizaciones no gubernamentales, hospitales, administración pública, universidades, etcétera, y sus causas son similares: las conductas de las personas.

6.2 Desarrollo y cultura organizacional

6.2.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO por su sigla) es un modelo de dirección utilizado como respuesta a los cambios que inevitablemente han de llegar y así lograr un mejor aprovechamiento de todos los elementos que conforman a una institución. Siguiendo a

415 Weinert, A. B. *Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones.* Barcelona: Herder, 1985. p. 32.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Martín Rojo,[416] será necesario llevar a cabo un desarrollo organizacional cuando debido a fuerzas externas (cambios en el entorno tecnológico, laboral, político, legal, social, educativo, económico, etcétera) y/o internas (posición competitiva, cambios en la dirección y estructura organizativa, conflictos entre el personal, modificaciones en los grupos de poder, etcétera) la institución necesite una adaptación para seguir subsistiendo, lo cual dará lugar a una modificación de la cultura, el clima, el ambiente y los comportamientos, y en determinados casos, también variarán las estructuras, así como las relaciones entre las personas.

Contemplar la necesidad de implantar un proceso de desarrollo organizacional deberá estipular como primer punto el entendimiento, los deseos y las necesidades de nuestros usuarios, la implantación de grupos de trabajo, los cambios de conducta y actitudes y, sobre todo, de una cultura organizacional. Del mismo modo, será necesario implantar una institución flexible con adaptabilidad a los cambios, así como desarrollar herramientas efectivas de dirección de recursos humanos, además de diseñar y crear procesos o sistemas que apoyen la visión, objetivos y valores de nuestra institución.[417]

Muchas bibliotecas han aplicado conceptos sobre desarrollo organizacional debido a la importancia de obtener resultados a corto plazo y superar eficientemente los cambios que fundamentalmente están dados por los avances de la tecnología, la necesidad de reducir los gastos y aprovechar al máximo los recursos financieros, por la demanda de nuevos servicios y/o productos o integrarse adecuadamente dentro de una estructura orgánica y, sobre todo, por mantener, exaltar y potenciar las capacidades de las personas.[418]

---

416 Martín Rojo, I. *Dirección y gestión de empresas*. Madrid: Pirámide, 2000. p. 220.

417 Holloway, Karen. "The Significance of Organizational Development in Academia Research Libraries" En: *Library Trends: Organizational Development and Leadership*. F. W. Lancaster, Editor, V. 53, Núm. 1, summer 2004. p. 7. USA: University of Illinois: Graduate School of Library and Information Science, 2004.

418 Ibídem, p. 7.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Pues como mencionan Dense Sthephens, bibliotecaria de la Universidad de Syracuse y Keith Russell, profesor de Bibliotecología de la Universidad de Kansas "los trabajadores de las bibliotecas están infravalorados y poco se aprovecha su potencial".[419]

En resumen, el desarrollo organizacional parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la institución en un plan en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve a posibilidades de desarrollo personal. Así, sobre la base de este modelo de dirección están aspectos como la revitalización, la energía, la actualización, la activación y la renovación de las instituciones.[420] En este sentido, Gardner[421] destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez institucional al recuperar su vitalidad, creatividad e innovación; privilegiar la adaptabilidad, y establecer condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización de todos los involucrados. En el fondo, asegura Chiavenato

> [...] el desarrollo organizacional es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.[422]

---

419 Stephen Denise; Russell, Keith. "Organizational development: leadership, change, and the future of libraries". En: *Library Trends: Organizational Development and Leadership*. F. W. Lancaster, Editor, V. 53, Núm. 1, summer 2004. p. 239. USA: University of Illinois: Graduate School of Library and Information Science, 2004.

420 Argyris, Chris. *Management and Organizational Development: The Paht from XA to YB*. New York: McGraw-Hill, 1971, p. ix.

421 Gardner, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovate Society*. Nueva York: Harper & Row, 1965. pp. 1-7.

422 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2000. p. 595.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

6.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un concepto que fue acuñado en los ochenta y que está sustentado básicamente en el análisis del comportamiento humano de una institución determinada.[423] Para empezar a abordar este concepto seguiremos a Schein, quien bajo una óptica antropológica nos dice que la cultura:

> [...] es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.[424]

José María Peiró, de una forma más simple, nos propone que la cultura "se puede entender como la totalidad de significados aprendidos por una población y transmitidos de una generación a otra".[425] La cultura es, en definitiva, un conjunto de conocimientos, estructuras y manifestaciones que se aprende, transmite, percibe y modifica dentro de un colectivo específico.

En la actualidad, existen diversos significados del término "cultura"; sin embargo, por lo general, desde un punto de vista organizativo, prevalece el acuerdo de que la cultura es un modo de vida que refleja las prácticas, creencias, expectativas, tradiciones, valores y opiniones de los miembros de una institución.[426]

Toda institución privada o pública hace un esfuerzo por incrementar su efectividad y ser más competitiva. Asimismo, todas las

---

423 Roberts, Sue, Rowley, Jennifer. *Op. cit.*, p. 242.

424 Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 56.

425 Peiró, José María. *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas.* Barcelona: PPU, S. A., 1990.

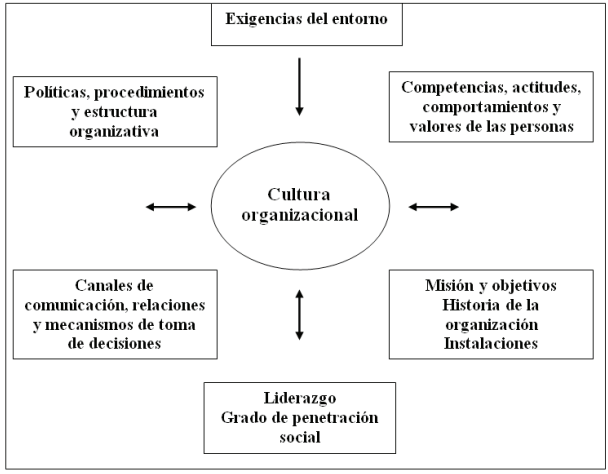
426 Frost, P. J.; Moore, L. F.; Lous, M. R.; Lundberg, C. C. & Martin J. (Eds.) *Reframing organizational culture.* Newbury Park, CA: Sage, 1991.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

instituciones, particularmente aquellas involucradas con el manejo de la información, tienen que adaptarse a los cambios de forma rápida, por lo que la creación de una cultura apropiada será la clave de la dirección de los servicios que vamos a ofrecer pues, definitivamente, la cultura representa un impacto en el trabajo diario entre las personas y su desempeño. La figura 59 reafirma esto mediante la ilustración de los factores de influencia en una cultura organizacional.

Figura 59. Cultura organizacional: influencias e impacto



Fuente: Figura tomada y modificada de Roberts, Sue, Rowley, Jennifer. *Managing Information Services*. London: Facet Publishing, 2004. p. 242.

Pero, ¿cómo es que las personas experimentan una cultura organizacional? El modelo de Schein[427] nos proporciona un valioso punto de apoyo para responder a esta pregunta. Este modelo, utilizado mundialmente divide a la cultura en tres dimensiones:

427 Schein, E. H. *Op. cit.*, 1985. p. 10.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

1. Artefactos: son cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida. Los artefactos incluyen productos, servicios, mobiliario, documentos e incluso conductas de los miembros del grupo. Por ejemplo, si usted entra a las oficinas centrales de una enorme biblioteca central universitaria pública, tal vez encuentre al director general que viste de manera informal, mientras que en otra biblioteca universitaria privada, quizá el director general porte un impecable traje azul marino impuesto por la institución a la que pertenece esa biblioteca. Estos dos artefactos son evidencia de dos culturas muy diferentes de cada institución.

Hay artefactos por todas partes y pueden evidenciar aspectos de una cultura con sólo prestarles atención. Pensemos en algunos que pudiesen existir en una biblioteca: ¿se viste la gente de cierta manera?, ¿prevalece un argot bibliotecario?, ¿se organizan eventos sociales entre el personal?, ¿se celebran cumpleaños?, ¿se tiene algún "*slogan*" o instrumento de identificación? Todos estos artefactos, y muchos otros, definen en buena medida la cultura de la institución.

2. Valores y creencias: el segundo nivel de la cultura organizacional son los valores adoptados. Los valores son las cualidades por las que una persona, cosa o hecho, merecen mayor o menor aprecio y satisfacen cierta finalidad.

En otras palabras, los valores nos indican la importancia, el significado o la eficacia de algo que merece la pena hacer, son la razón de ser de nuestro trabajo.[428] Los valores son considerados una parte central por muchos teóricos de la dirección de los recursos humanos, pues proporcionan una guía y una dirección en común. Schein[429] afirma que la mayor parte de las culturas organizacionales pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los

428 Hernández Pacheco, Federico. *El bibliotecólogo emprendedor: un reto del siglo XXI*. México: Universidad Latinoamericana: Colegio Nacional de Bibliotecarios: Información Científica Internacional. p. 68.

429 Schein, E. H. *Op. cit.*, 1985. p. 19.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

fundadores de dicha cultura; es decir, en los directivos, líderes, encargados o propietarios de la institución. Asimismo, los valores están intrínsecamente ligados con la misión y los objetivos establecidos. Por ejemplo, una biblioteca universitaria puede tener la siguiente misión: *ofrecer excelentes servicios y fuentes de información en un ambiente que estimule y facilite la cooperación, la investigación, la enseñanza y el aprendizaje permanente de nuestra comunidad, así como apoyar de manera especial a los docentes en el logro de sus metas educativas*. Una biblioteca pública podría tener como objetivo: *llegar a ser para nuestra localidad, en el 2012, el recurso intelectual más importante para la docencia, investigación, divulgación y recreación científica, cultural y artística mediante una gestión efectiva de los recursos humanos y materiales*. Por lo tanto, la misión y los objetivos influirán en los valores, el sentido de pertenencia, el éxito y el rumbo de la institución y, por ende, en la conformación de una cultura organizacional. No obstante, se considera que lo esencial de los valores impuestos o expresados es participar en ellos y practicarlos, pues gran parte de los valores siempre están ahí; es decir, son consecuencia de la voluntad y la actitud del ser humano (cooperación, respeto, lealtad, excelencia, etcétera).

3. Supuestos básicos: los supuestos básicos, el tercer nivel de la cultura organizacional señalado por Schein, son las ideas que toman por sentado los miembros de la institución y sobre su funcionamiento. Los supuestos básicos son las creencias que los miembros de una institución dan por sentadas, pero que pueden cambiar para su beneficio.

Así por ejemplo, muchas bibliotecas han supuesto por mucho tiempo que la estrategia acertada para la promoción de sus servicios gira en torno a las prácticas tradicionales de promoción. En este aspecto, algunos profesionales han cuestionado estos supuestos básicos y han preparado estrategias de marketing, así como escepticismos en cuanto a la idea tradicional de la biblioteca. Los resultados han sido positivos, pues la presencia de muchas bibliotecas se ha hecho notar ante autoridades de gobierno y otros

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

sectores. Los supuestos básicos, por lo tanto, pueden ayudarnos a encontrar estrategias y modificar paradigmas culturales.

Los artefactos, los valores adoptados y los supuestos básicos son fundamentales para entender la cultura organizacional. Según Elliott Jacques,[430] la cultura organizacional está compuesta por "la forma de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor medida todos los miembros de la institución y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos en parte para que su trabajo sea aceptado". En otras palabras, la cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los trabajadores que perfila sus actos hacia la obtención de las metas establecidas. Asimismo, la cultura debe estar aliada con otros aspectos de las actividades de la institución como por ejemplo la planeación, la organización, la dirección y la evaluación de los recursos humanos.

De esta manera, con el conocimiento y análisis de la cultura organizacional se podrá diferenciar a las bibliotecas y otras instituciones con otras del mismo sector y comprender las estrategias políticas propias de cada una, cómo se gestionan y a qué valores responden determinadas maneras de hacer las cosas. Asimismo, permitirá la identificación de los miembros de una institución con los objetivos y valores que la sustentan, y también cumplir con una dimensión de consecuencias adaptativas, pues define el perfil de sus miembros para integrarse y conectar con otras funciones de recursos humanos como la selección, formación, promoción, planeación de carrera, etcétera, lo que permitirá crear una cohesión interna y un sentimiento de pertenencia, lo que además mantiene un clima laboral adecuado. Pero lo más importante, de acuerdo con la consultora Hay Group,[431] es el análisis y conocimiento de la cultura organizacional lo que permitirá saber cuáles

430 Jacques, Elliott. *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. USA: Gower Publishing Limited, 1997.

431 Véase: http://www.haygroup.com.ve/Hay_Insight/Encuestas_opinio_empleados/Cultura.php.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

son las conductas, políticas, prácticas, sistemas y estructura que en conjunto conformarán una cultura en nuestra biblioteca para finalmente determinar cuál es la mejor manera de incentivar y recompensar esas conductas, y para su efectivo cumplimiento.

Así, mediante el análisis de estos aspectos, la cultura podrá ser modificada siendo la más efectiva aquélla que soporta el logro de los objetivos estratégicos de la institución y la que alinea los comportamientos, procesos y métodos a los resultados esperados. Por ello, aunque la cultura organizacional dependa del tipo de institución, de su tamaño o contexto (geográfico, por ejemplo), recomendamos adoptar valores comunes o características deseables que perfilen una cultura de excelencia[432] como los siguientes:[433]

1. Características dominantes organizativas, que identifican si una organización o institución es: a) Un lugar acogedor y personal, como si se estuviese en una gran familia; b) Emprendedora y que asume riesgos de forma inteligente; c)

---

432 La noción de Excelencia Organizacional surge como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración en la década de 1980, que se caracterizó por el impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (desde Shigeru Kobayashi (1972) y William Ouchi 1982). El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso "best-seller" de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional como Eva Kras (1990). Una cultura de excelencia, según estos autores, es el conjunto de prácticas sobresalientes en la dirección de una organización y el logro de objetivos sustentado en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente o usuario, el liderazgo y la perseverancia, los procesos y hechos de forma eficaz y eficiente, la implicación de las personas, la mejora continua, la creatividad e innovación, los equipos de trabajo, la comunicación y la responsabilidad social, entre otros.

433 Kaarst-Brown, Michelle L.; Nicholson, Scott; Von Dran, Gisela; Stanton, Jeffrey M. "Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource". En: *Library Trends: Organizational Development and Leadership*. F. W. Lancaster, Editor, V. 53, Núm. 1, summer 2004. USA: University of Illinois: Graduate School of Library and Information Science, 2004. pp. 39 y 40.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Competitiva y orientada hacia logros; d) Controlada mediante una evaluación continua y alineada con los cambios del entorno; e) Consiente de que el usuario, el uso y tratamiento adecuado de la información son valores predominantes, y f) Consiente de su importancia e impacto en la sociedad.

2. Estilo de liderazgo, el cual puede describirse como: a) mentor (a través del *mentoring*), entrenador (mediante el *coaching*) o formador (utilizando técnicas innovadoras de *training*); b) emprendedor, innovador o que asume riesgos; c) orientado hacia resultados, y d) coordinado, organizado y con una orientación hacia la eficiencia.
3. Gestión de los recursos humanos con énfasis en: a) equipos de trabajo y en la participación y consenso de las decisiones y proyectos; b) los riesgos individuales, innovación, libertad y unidad; c) un espíritu competitivo y de logro, y d) en la flexibilidad conforme a los cambios que se presenten.
4. Cohesión organizacional, que consiste en: a) lealtad y confianza; b) un compromiso con la innovación y el desarrollo; c) un énfasis por alcanzar logros y metas en conjunto, y d) el establecimiento de reglas y políticas.
5. Énfasis estratégico en: a) técnicas de desarrollo humano; b) adquisición de recursos con un alto índice de calidad y creación de nuevos retos, y c) permanencia y adaptación a los cambios externos e internos.
6. Criterios para el éxito sustentado en: a) el desarrollo de personas, equipos de trabajo y todo lo concerniente a los recursos humanos; b) obtención de productos y servicios únicos y recientes, y c) responsabilidad, eficiencia y reducción de costos.

Finalmente, Bryson señala[434] que las buenas bibliotecas siempre han tenido una fuerte cultura organizacional que ha servido para

434 Bryson, Jo. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*; traducción del inglés, David Torra Ferrer. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: Pirámide, 1992. p. 560.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

identificar las ideas y los valores guía, sobre los que se han asentado las políticas y acciones a nivel general e individual. El mismo autor recomienda que para reforzar la cultura se utilicen técnicas como la selección de recursos humanos, la formación, la promoción, las entrevistas de evaluación del desempeño y los sistemas de retribución,[435] entre otras técnicas de recursos humanos, para así lograr un buen clima organizacional, tema que trataremos a continuación.

6.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del trabajador y, por lo tanto, en su productividad.[436] Está relacionado con las habilidades del directivo, del líder o jefe, con los comportamientos o motivaciones de las personas, con su manera de trabajar, relacionarse y comunicarse, con su interacción con la institución, con las máquinas, equipos y herramientas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Los estudios del clima se han convertido en una de las herramientas más completas y poderosas, pues nos permiten evaluar y medir cómo están actuando ciertos factores sobre el ambiente que prevalece en nuestra institución, específicamente según los especialistas, en la percepción que tiene el mismo trabajador sobre su entorno laboral. Pero ¿para qué investigar sobre clima organizacional? O dicho de otro modo, ¿qué objetivos tienen los estudios sobre clima organizacional?

---

435 Ídem.

436 Evans, G. Edward; Layzell Ward, Patricia. *Beyond the Basics: the Management Guide for Library and Information Professionals*. USA: Neal-Schuman Publishers, 2003. p. 63.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Según Alexis P. Gonçalves,[437] el conocimiento del clima organizacional nos proporcionará información acerca de los procesos que determinan los comportamientos de las personas y su entorno, lo que además permite introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de la información obtenida está en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Estos estudios además permiten efectuar intervenciones certeras a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planeación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, dirección de programas motivacionales y de formación, evaluación del desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etcétera.

El concepto de clima organizacional es un tanto complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes; sensible porque cualquiera de estos puede afectarlo, y dinámico porque al estudiar la situación de sus componentes podemos mejorarla al aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen cada vez más relevantes y necesarios.

Para llevar a cabo estudios de clima en nuestra biblioteca, podemos utilizar la propuesta de la consultora Hay Group, que ha identificado seis dimensiones críticas del clima para cualquier institución y que son las siguientes:[438]

---

437 Gonçalves, Alexis. *Fundamentos del clima organizacional*. Brasil: Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000.

438 Véase: http://www.haygroup.com/library/working_papers/Communication.asp.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

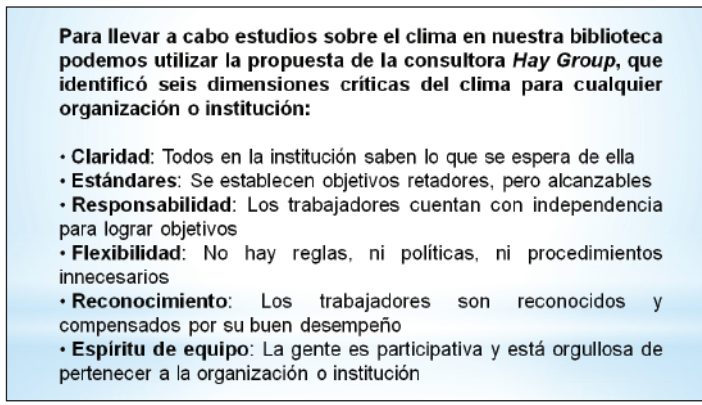
- Claridad: todos en la institución saben lo que se espera de esta.
- Estándares: se establecen objetivos y metas retadoras pero alcanzables.
- Responsabilidad: los trabajadores cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay reglas, políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: los trabajadores son reconocidos y compensados por su buen desempeño.
- Espíritu de equipo: la gente es participativa y está orgullosa de pertenecer a la institución.

Según esta consultora, cuando los trabajadores obtienen un alto puntaje en estas dimensiones están demostrando que se sienten motivados por su lugar de trabajo; que es placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la institución corre el riesgo de ver su ambiente convertido en una baja en la moral, que se puede interpretar en el aumento del índice de ausentismo, en una disminución de la implicación en el trabajo, en el aumento del rumor, del tiempo establecido para pausas o descansos y en una disminución del rendimiento en el trabajo.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 60. Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, y coincidiendo con las dimensiones de Hay Group, los bibliotecarios reunidos en la Universidad Veracruzana en septiembre de 2005 en el Coloquio sobre "ambiente laboral"[439] resaltaron los siguientes aspectos al evaluar el clima en las bibliotecas:

Independencia: la independencia es el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo, una tarea en el área de préstamo o circulación en una biblioteca es simple y tiene en sí misma pocas variaciones, pues es una tarea limitada; sin embargo, el bibliotecario que la realiza podría administrar su tiempo de ejecución atendiendo a otras necesidades como la asesoría al usuario y el mantenimiento de la colección. Esto ya es independencia, pues favorece al buen clima el hecho de que cualquier trabajador disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

439 Lau, Jesús. "Ambiente laboral: estrategias para trabajo efectivo en biblioteca". Coloquio 2005. Boca del Río, Veracruz, México: Universidad Veracruzana, 2005. Disponible en: https://www.uv.mx/veracruz/alci/files/2013/09/Ambiente-Laboral.-Estrategias-para-el-trabajo-efectivo-en-bibliotecas.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Condiciones físicas: las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo, un medio ambiente con luz natural o artificial adecuada, los filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de las computadoras, un sitio sin ruidos, entre otros factores, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo: se debe evaluar la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Por ejemplo, un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo, coherente con la misión de la institución.

Relaciones: se habrán de evaluar tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Así, con los resultados obtenidos se pueden diseñar "sociogramas" que reflejen la cantidad de relaciones que se tienen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo a codo; la cohesión entre los diferentes grupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, etcétera. Todos estos son aspectos de suma importancia, pues aunque muchas veces no nos demos cuenta, la calidad en las relaciones humanas dentro de una institución es percibida por los usuarios y la gente del exterior.

Implicación: es el grado de entrega de los trabajadores a su institución. Esto se nota cuando existe el escapismo, el ausentismo o la dejadez. Asimismo, es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Organización: la organización hace referencia a la existencia o inexistencia de métodos operativos y establecidos para organizar el trabajo, por lo que habremos de preguntarnos: ¿se trabaja mediante procesos o sistemas productivos?, ¿se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?, ¿se trabaja aisladamente?, ¿se promueven los proyectos por equipos de trajo?, ¿existen modelos de dirección implantados?

Reconocimiento: se trata de averiguar si nuestra institución tiene un sistema de reconocimientos del trabajo bien hecho. A modo de comparación, en el área comercial, por ejemplo, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu competitivo entre los vendedores al establecer premios anuales e incentivos para los mejores: ¿por qué no trasladar la experiencia comercial hacia nuestro ámbito premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar.
Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
Remuneraciones: los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las instituciones competitivas y modernas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Igualdad: la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la institución son tratados con criterios justos, de tal manera que podemos observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo o nepotismo y la falta de criterios ponen en peligro el ambiente de trabajo y siembran la desconfianza.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Otros factores: existen otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, un departamento dentro de una institución puede tener un clima excelente, mientras que en otro, el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

Metodológicamente los estudios sobre clima laboral comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica y son, según señala la consultora P. A. & Partners,[440] las siguientes:

- Preparación - identificación y planteamiento del problema
- Planeación – objetivos, métodos e hipótesis generales
- Ejecución de la investigación
- Interpretación de los datos
- Conclusiones
- Sugerencias

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental, que en metodología de la investigación responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para obtener la información necesaria sobre el clima de la institución. Las técnicas e instrumentos más apropiados para este tipo de estudios son los siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Análisis documental y de información
- Dinámicas de grupo
- Debates

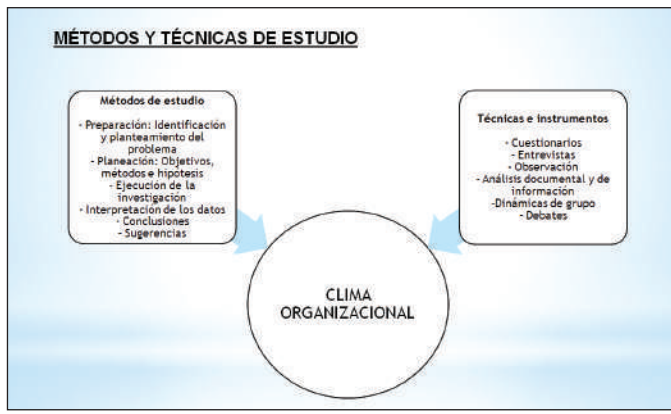
440 P. A. & Partners. Página principal. Disponible en: http://www.pa-partners.com.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Sobre estas posibilidades, es pertinente recomendar el uso de varias técnicas simultáneas, tanto porque cada una puede brindar una perspectiva diferente del tema, como porque se necesita que éstas confirmen por varias vías las hipótesis formuladas.

Figura 61. Métodos y técnicas de estudio



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, sobre si es más conveniente usar de un instrumento ya diseñado en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los ya confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada, pero la desventaja es que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto institucional específico. Los propios, en todo caso, podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia, pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.[441]

La dirección de personas siempre debe realizarse con equidad, oportunidad y criterios homogéneos. Las decisiones sobre la

441 Brunet L. *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas, 1999.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

selección, incorporación, formación, evaluación, desarrollo y promoción deben fundamentarse en parámetros claros, conocidos y equitativos para todos. Tengamos en cuenta además que las personas deben ser tratadas con dignidad y cuidado, pues ellas querrán sentirse útiles y orgullosas de sus aportaciones, querrán sentirse parte de una comunidad. El clima laboral, el ambiente que prevalece a diario en un lugar de trabajo, diferenciará a las instituciones de éxito de las mediocres, pues querámoslo o no, el ser humano sigue siendo el centro de cualquier actividad, el recurso más importante.

6.3 LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Nada puede permanecer estático, todo evoluciona, se modifica y cambia constantemente. El cambio es un proceso natural que existe desde la formación del planeta y siempre ha sido parte de la condición de los seres humanos. Sin embargo, lo que en la actualidad es distinto es el ritmo con que se producen los cambios y la velocidad con la que cada uno lo experimenta a través de su vida personal o laboral.

Los cambios en las instituciones se producen mediante las exigencias del entorno o externas y las exigencias organizativas o internas y pueden definirse, según Bryson,[442] "como las alteraciones de las circunstancias que rodean a una persona o a un grupo". Los cambios son una parte esencial en la vida de cualquier institución durante su crecimiento, desarrollo o decadencia, por lo que deben planearse para que tengan una mayor probabilidad de que resulten progresivos y benéficos.

En este sentido, "la administración del cambio es en esencia un proceso para alcanzar, de forma coordinada, la mejora del desempeño como consecuencia de los cambios, transformaciones y alteraciones en la institución."[443]

---

442 Bryson, Jo., 1992. *Op. cit.*, p. 509.

443 Sánchez-Barrio Rivas, Pedro. *La gestión del cambio*. Madrid: IBM Consulting Services: Organization & Change Management, 2005. p. 21 (Ponencia presentada en Madrid el 7 de junio de 2005).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Adentrarnos en el tema de la administración del cambio tiene que ver con la existencia de diversos factores que afectan a este fenómeno; sin embargo, hay componentes clave que hacen que dicha administración sea un reto en particular en nuestros días.

Según Chiavenato,[444] existen cuatro clases o "palancas" de cambio[445] en las instituciones: a) Estructurales; b) Tecnológicos; c) Productos o Servicios y, d) Culturales. Estos cambios no son aislados, sino sistémicos, pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Por cambios estructurales se entiende todo aquello que afecta a la institución en conjunto: divisiones, departamentos, redes, consorcios o niveles jerárquicos. Los tecnológicos son aquellos que afectan a las máquinas, los equipos, las instalaciones y los procesos o sistemas de dirección. Los de productos o servicios, son aquellos que se introducen normalmente como resultado de un cambio tecnológico o en respuesta a las demandas de los clientes o usuarios. Y los culturales, son los que se refieren a las personas, sus comportamientos, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Pero, ¿por qué es tan especial el tema de la administración del cambio en los recursos humanos? Se han escrito cientos de libros y artículos y continúa la producción intelectual sobre cómo manejar cambios en los lugares de trabajo. Por ejemplo, en el campo de la Bibliotecología, las búsquedas sobre "cambio" o "administración del cambio" arrojan más de mil quinientos resultados en el índice de la base de datos Library Literature.[446] Gran parte de los documentos

444 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2000. p. 699

445 Hay que considerar cómo son las instituciones hoy en día. Luego debemos de imaginar cómo pueden llegar a ser en un futuro. Con toda certeza, encontraremos que existe una distancia entre el presente y el futuro en un número importante de dimensiones. Actualmente se ha encontrado que es valioso formalizar estas dimensiones a través del concepto de "palancas para el cambio".

446 *Library Literature* es la base de datos específica sobre Bibliotecología y Ciencias de la Información que cubre publicaciones periódicas y monografías anuales, de las cuales se incluye el vaciado por capítulos. El acceso a la información es mediante pago. Contiene libros, capítulos de libros, conferencias, publicaciones oficiales, tesis, etcétera, sobre tópicos de preservación, derechos de autor, automatización, catalogación, clasificación y bibliotecas digitales, entre otros.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

recuperados están enfocados y dedicados a funciones específicas de bibliotecas como por ejemplo, cambios en las áreas de adquisiciones, procesos técnicos, servicios de información, etcétera, y en las cuales se realizan cambios tecnológicos y estructurales. Sin embargo, en la opinión de Stephen y Russell,[447] el área en la cual se necesita realizar más investigación es aquella que tiene que ver con la administración del cambio en las personas: sus actitudes, perspectivas, relaciones y liderazgo.

En efecto, ¿por qué si muchos procesos, sistemas y estructuras han sido bien concebidos para hacer frente a las nuevas necesidades de nuestro medio ambiente, no tienen el éxito y los resultados esperados conforme pasa el tiempo?, ¿cuál es la dificultad para convertir estas ideas y proyectos en acciones eficaces? Todas las respuestas se resumen en las personas, ya que son las guardabarreras del cambio y tienen el poder para dar vida o matar ideas, iniciativas, acciones, propósitos, objetivos y programas.

Así, al hacer un cambio en la biblioteca es importante considerar dos cuestiones: la primera es que algunas personas se resisten a los cambios, ya que se sienten afectadas personalmente y en sus tradicionales y cómodas costumbres.[448] La segunda son las consecuencias o expectativas del cambio propuesto y cómo reaccionarán las personas a dicho cambio.

Existen diversos motivos por los que las personas se resisten a cambiar; la mayoría de veces es la incertidumbre, el miedo o la inseguridad de las mismas en relación con su capacidad para afrontar nuevos métodos o una nueva tecnología. Asimismo, la pérdida

---

447 Stephen Denise; Russell, Keith, 2004. *Op. cit.*, p. 245.

448 Bryson asegura que al planear el cambio, los directores de bibliotecas y los profesionales de la bibliotecología deben tener en cuenta que sufrirán alguna resistencia a dicho cambio. Eso lo ha demostrado parte de la plantilla de muchas bibliotecas norteamericanas en los años 80 en el uso de los terminales y de los sistemas de automatización, ya que pueden haber usado muy bien las máquinas de escribir, pero sintieron ansiedad al pensar en el uso de una máquina de escribir con una pantalla. Sintieron temor al pensar en tener que dominar algo nuevo y en la posibilidad de no ser capaces de hacer esto de manera inmediata. Bryson, Jo. *Op. cit.*, 1992. p. 560.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de una relación con un lugar o un puesto de trabajo, una persona o un grupo puede crear cierta resistencia, o bien, las malas experiencias anteriores pueden influir en la aparición de actitudes negativas. La cultura de una institución también puede presentar un elemento básico de resistencia al cambio.[449] Por otro lado, siempre se espera que un cambio produzca ciertas aspiraciones que pueden resultar importantes en los comportamientos o reacciones de las personas, siempre y cuando el cambio sea realista con lo que ellas esperan y con lo que realmente obtendrán.[450]

De esta forma, en muchas instituciones aún existen ciertas barreras que pueden impedir la implantación de un proyecto de cambio como las comunicaciones irregulares e inefectivas, la falta de compromiso o liderazgo, los recursos inadecuados o no disponibles, la formación insuficiente, entre otros. Por estos motivos, en la actualidad se han desarrollado diversos métodos y técnicas para controlar las expectativas y hacer realidad los beneficios del cambio en las personas, lo que facilita la transición desde la situación actual a la deseada.

Una las técnicas más habituales se resume en el desarrollo y aplicación de los seis puntos siguientes, en donde la administración del cambio actuará.[451]

1. Informar sobre cómo se producirá el cambio a través de un elemento fundamental: la comunicación. Pues si se establecen planes de comunicación interna y se mantienen canales de información abiertos (reuniones informativas, experiencias, espacios *web*, talleres, boletines, periódicos, etcétera),

449 Bryson, Jo., 1992. *Op. cit.*, p. 516.

450 Los beneficios tienen que ser claros para los individuos, pues si estos beneficios son realistas y se sabe el grado en que se pueden disfrutar e identificar, lo más probable es que se acepten y que continúen las prácticas relacionadas con el cambio. Además, los cambios defendidos deben ser compatibles con los valores y las experiencias actuales de los individuos que, de otro modo, los descartarían como peligrosos o inadecuados.

451 Sánchez-Barrio Rivas, Pedro, 2005. *Op. cit.*, p. 15.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

la incertidumbre puede ser mínima y la gente se mantiene al tanto de los beneficios, innovaciones, proyectos, etcétera.

2. Dirigir la disposición y la evolución del cambio de las personas por medio de la administración de los involucrados, que se refiere a la identificación de las personas con una posición de influencia y/o responsabilidad y cuya actitud a favor del cambio y su contribución son necesarias para el éxito del proyecto. La administración de los involucrados también tiene que ver con el análisis de la actitud y disposición de las personas y la identificación de las posibles resistencias y actitudes contrarias. Así, una vez analizadas e identificadas dichas actitudes mediante reuniones y entrevistas, se pasarán a administrar con el fin de modificarlas mediante la comunicación o la formación.
3. Calificar a las personas para asumir el cambio mediante un plan efectivo de formación, pues la enseñanza y el adiestramiento son necesarios para asegurar el éxito de cualquier cambio institucional, por lo que se tendrá que establecer un plan de formación para asegurar una ventaja positiva.
4. Alinear la institución con el cambio. Que consiste en valorar el impacto, los procesos, objetivos, recursos humanos y estructura para alinearlos con el cambio propuesto. De no coincidir alguno de estos elementos con el proyecto de cambio, se tendrá que realizar un rediseño de procesos: modificar áreas de trabajo, objetivos, recursos, metas, etcétera. Como dice Sánchez-Barrio, "una institución vieja + nueva tecnología puede dar como resultado únicamente una institución vieja y cara" sino tomamos en cuenta este punto.[452]
5. Realizar una adecuada dirección del equipo del proyecto durante todo el proceso de cambio. Este punto se refiere a la dirección de los equipos de trabajo. En un proceso continuo que engloba actividades y técnicas para establecer un objetivo común, definir roles y responsabilidades, generar confianza y desarrollar sinergias que impulsen al cambio

452 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

en la institución. Los equipos de trabajo son esenciales para administrar dicho cambio. Aquí se habrán de crear equipos, establecer sesiones, delegar actividades, definir roles, resolver conflictos, etcétera.

6. Motivar. La motivación mediante incentivos, recompensas, reconocimientos, estímulos, etcétera, dará resultados benéficos en la administración del cambio. Asimismo, pueden resultar efectivas otras técnicas como el *coaching* o el *mentoring* para motivar de una manera personal y directa a todos los involucrados en el cambio.

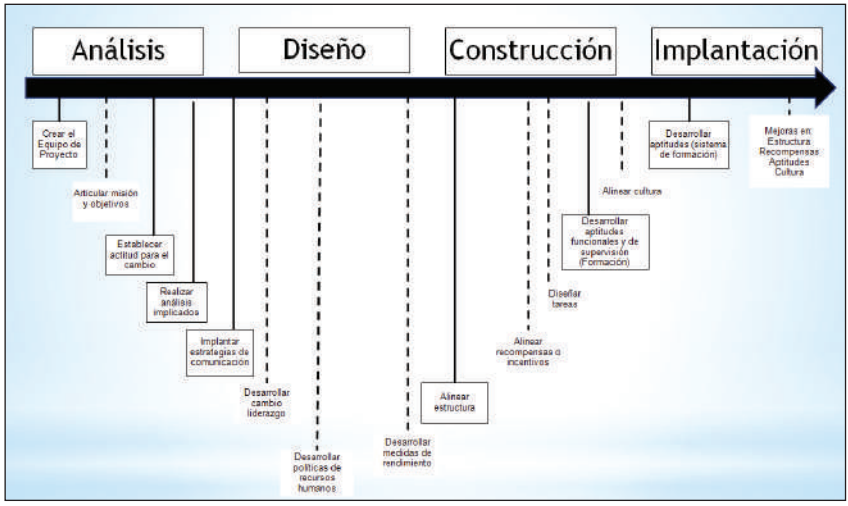
De esta forma, además de considerar estos importantes aspectos[453] al implantar un proyecto de administración del cambio en una institución, se tendrá que seguir un camino sistemático y organizado que incluirá el análisis, el diseño, la construcción, la implantación y la evaluación de las actividades. En la figura 62 presentamos una propuesta de los pasos a seguir para la aplicación de un proyecto de administración del cambio en una biblioteca.

453 Es importante mencionar que en todos estos puntos encontraremos dificultades donde tendremos que buscar las estrategias adecuadas para superarlas.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 62. Metodología para la gestión del cambio en bibliotecas



Fuente: Tomado y adaptado de Sánchez-Barrio Rivas, Pedro. *La gestión del cambio*. Madrid: IBM Consulting Services: Organization & Change Management, 2005 (Ponencia presentada en Madrid el 7 de junio de 2005)

En conclusión, la administración del cambio es un proceso de transformación para tener mayores probabilidades de asegurar el éxito de la institución y en donde se habrá de identificar a las personas como el recurso estratégico ante los avances acelerados de las tecnologías de la información y los cambios organizativos y del entorno, por lo que ante las transformaciones constantes que están enfrentando las bibliotecas y otras instituciones es importante que se determine la disposición, la anticipación, el control y la adaptación a los cambios[454] de los actores de cada proceso. Cuestionarnos dónde estamos y hacia dónde queremos llegar es un buen comienzo para dar inicio a una modificación de paradigmas obsoletos, sobre todo de actitud y voluntad.

454 Jonson, Spencer *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*. Barcelona: Urano: 2000. p. 82.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Darse cuenta y reconocer la problemática que está afectando a nuestras instituciones y descubrir lo que origina la resistencia, resulta necesario para transitar hacia una solución positiva que permita comprometerse con una nueva percepción para que pueda haber una nueva visión en conjunto. Esto indudablemente se puede lograr por medio de técnicas y dinámicas que promuevan la sensibilización al cambio y al desarrollo humano.

Por ello, resaltamos el establecimiento de una metodología para la administración del cambio que permita reconocer lo que sucede y provoque una modificación de actitudes y sensibilización en los involucrados, y los lleve a la práctica del diario vivir y, en consecuencia, a preparar a nuestra institución para enfrentar mejor las transformaciones.

La aplicación de la administración del cambio implicará la exploración y el reconocimiento de temores o resistencias en las personas; el involucramiento de toda la institución; la conciencia del por qué la necesidad de cambios; la formación de líderes; la transformación de las percepciones; el fortalecimiento del trabajo en equipo y, el aprendizaje continuo.

El secreto estará en convertir la resistencia en buena voluntad y disposición positiva, pues los buenos individuos y las buenas instituciones siempre reaccionan con rapidez y vigor al cambio. Los individuos y las instituciones excelentes, crean y conducen el cambio. Tal y como decía Charles Darwin "la especie que sobrevive no es ni la más fuerte ni la más inteligente, sino la que mejor responde a los cambios".

6.4 DESARROLLO DE CARRERAS

El desarrollo de los recursos humanos en una institución se encuentra estrechamente ligado al desarrollo y la planeación de las carreras. Las necesidades de las personas por lograr otro puesto y obtener un mejor salario o estatus, por alcanzar una posición dentro o fuera de la institución y, sobre todo, la necesidad de asegurar una consistencia y continuidad del equipo humano en aquellas

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

funciones y tareas clave, han hecho que se empiece a tomar en cuenta el desarrollo de carreras como una herramienta esencial en la dirección de los recursos humanos que ayudará a rentabilizar los esfuerzos, dar mayor integración y un aprendizaje eficaz.

En este sentido, Chiavenato asegura que la carrera "es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional y presupone su desarrollo gradual y la ocupación de cargos cada vez más elevados o complejos".[455] Shartle por su parte señala que "una carrera cubre una secuencia de ocupaciones, trabajos o puestos que una persona toma o asume durante su vida laboral".[456] El desarrollo de una carrera es, según Leibowitz,[457] una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces.

Arthur, Hall y Lawrence[458] nos dicen que es una secuencia de cambios que ocurren a lo largo de la carrera profesional de un individuo, referida tanto a la propia evolución personal como al estatus dentro de la institución. El desarrollo de la carrera va a ser, en suma, un proceso formalizado y secuencial que se concentrará en la planeación de la carrera futura de aquellos que tengan las competencias necesarias para cubrir los puestos más elevados o de diferente especialidad.

En tiempos pasados, los planes de desarrollo de carreras eran rígidos y se enfocaban únicamente a las necesidades institucionales específicas. Recientemente, este tipo de planes dejaron de ser unilaterales y están abarcando tanto necesidades de la institución como de las personas involucradas. De esta manera, el desarrollo de la carrera está orientado a dos finalidades o factores esenciales:

---

455 Chiavenato, Idalberto, 2002. *Op. cit.*, p. 338.

456 Shartle, Carroll L. *Occupational Information: its Development and Application*. 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1959, p. 384.

457 Leibowitz, Zandy. *Designing Career Development Systems*. San Francisco California: Jossey-Bass, 1986, p. 323.

458 Arthur, Michael B.; Hall, Douglas, T.; Lawrence, Barbara. *Handbook of Career Theory*. USA: Cambridge University Press, 1989, p. 549.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

a) el desarrollo profesional de las personas con potenciales y capacidades de especial interés para la institución y b) el mantenimiento de un equilibrio razonable entre las expectativas de la persona hacia la institución y viceversa. Este último factor queda mejor explicado en el cuadro 21.

En efecto, el desarrollo de la carrera sigue siendo una actividad importante porque puede desempeñar un papel crucial al ayudar a los directivos a reclutar y mantener una fuerza laboral calificada y comprometida con la institución, algo necesario para que ésta tenga éxito,[459] por lo que se deberán conseguir que esta función de los recursos humanos sea una estrategia clave si quieren sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global, ya que en plena era de la información se competirá más a través de los conocimientos, habilidades y la capacidad de innovación de los trabajadores.

459 Weber, P. F. "Getting a Grip on Employee Growth". En: *Training & Development*, 53. pp. 87-91.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 21. Sistema de desarrollo de carreras: vinculación de las necesidades de la organización o institución con las necesidades individuales de carrera

Necesidades de la organización		**Necesidades individuales de carrera**
¿Cuáles son los principales elementos estratégicos para los próximos años?		¿Cómo puedo encontrar oportunidades profesionales dentro de la organización que:
• ¿Cuáles son las necesidades críticas y los desafíos que enfrentará y tendrá que superar la organización en los próximos años? • ¿Qué conocimientos, habilidades y experiencias se necesitarán para superar estos desafíos? • ¿Qué tipo de personal se requerirá? • ¿Tiene la organización la fortaleza necesaria para superar esos desafíos?	¿Se están desarrollando los recursos humanos de tal forma que haya una relación entre la satisfacción y eficacia individual y los objetivos estratégicos de la organización?	• Utilice mis fortalezas • Resuelva mis necesidades de desarrollo • Constituyan un reto personal • Se ajuste a mis intereses y valores • Se ajuste a mi estilo personal y a mi potencial

Fuente: Tomado y adaptado de: Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., y Shore, J. E. *Oganizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

6.4.1 CONEXIÓN CON OTROS PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS

Son tres las funciones que debemos tener realizadas cuando vamos a iniciar un programa de desarrollo de carreras que serán valiosas fuentes de información para indagar quiénes en nuestra institución reúnen las condiciones o requisitos básicos:[460]

- Inventario de nuestros recursos humanos: que permitirá disponer de forma ordenada de un sistema de información de todas las personas que forman parte de nuestra institución con sus datos, experiencia, formación e intereses. Esto proporcionará datos objetivos y la identificación de los talentos existentes.
- Evaluación del rendimiento: pues se valorará previamente la forma de trabajar, los aspectos positivos y los aspectos mejorables, lo que ayudará a discernir capacidades para otros trabajos futuros de mayor responsabilidad.
- Identificación de potenciales: que permitirá averiguar expectativas y aptitudes de los sujetos, y las valoraciones que ellos dan de su entorno laboral. Nos dará valiosa información para prever las posibilidades de desarrollo futuro.

Al realizar un análisis conjunto de esta información, podremos seleccionar de forma precisa a los candidatos para iniciar un programa de desarrollo de carreras.

Asimismo, es preferible que estén funcionando adecuadamente otros programas para la dirección de los recursos humanos como la formación, pues uno de los objetivos del desarrollo de carreras es mejorar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de

460 Gan, Federico, *et al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 412.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

las personas; la selección, pues una institución que siga una política seria y objetiva de reclutamiento y selección indicará que la gente que ahí labora posee los conocimientos adecuados para el puesto que ocupa y que se valora su capacidad sin caer en otros criterios subjetivos; los planes salariales, pues alguien que obtiene una retribución en función de su labor posee unas bases de equidad salarial en sintonía con la idea que persigue el desarrollo de carreras; la descripción y valoración de puestos de trabajo, ya que si no llevamos a cabo esta función será muy difícil conocer cuáles son las habilidades y aptitudes que se necesitan en los diferentes puestos; así como la cultura organizacional y la comunicación interna, entre otros.

Con respecto a la formación, por ejemplo, la *American Library Association*[461] señala que el desarrollo de carreras y el aprendizaje continuo se encuentran fuertemente vinculados y que son una responsabilidad compartida del individuo, el empleador, las instituciones educativas y las asociaciones. Los empleadores son los responsables de proporcionar la formación necesaria que apoye el trabajo que su institución realiza a diario. Las instituciones educativas son responsables del desarrollo y el acceso a las oportunidades de enseñanza-aprendizaje que reflejan las necesidades de la profesión y el mercado de trabajo. Las asociaciones son las encargadas, entre otras actividades, de proporcionar oportunidades de formación para sus miembros a través de talleres, conferencias o mediante la publicación de artículos en revistas especializadas. Para el individuo, la carrera es responsabilidad de sus intereses, aspiraciones y proyecciones a futuro.

El desarrollo de carreras, informa la *American Library Association*, podrá incluir una formación profesional presencial o virtual, y no sólo habrá de limitarse a estudios de Bibliotecología. En la mayoría de los casos las especialidades, diplomados, maestrías y los programas de doctorado resultan bastante apropiados.

---

461 ALA Policy 54.1 2002 (Restatement of ALA Policy 54.1 was adopted by consent by the ALA Council on January 23, 2002, at the Midwinter Meeting of the Association in New Orleans, L. A.).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Pero, ¿en realidad las bibliotecas necesitarán una actividad de esta naturaleza para su correcta dirección de personal? Nosotros pensamos que sí, pues estimulará el desarrollo y el aprendizaje continuo, dará una actitud de autorrealización en el trabajador y una sensación de logro. Además, asegurará la disponibilidad y la calidad de aquellos candidatos internos capaces de asumir los puestos clave y ayudará a mantener una política salarial equilibrada según la valía y los resultados. En el cuadro 22, mostramos las ventajas y desventajas del desarrollo de carreras. ¿Y cómo llevarlo a cabo? Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, la creación de un programa o plan de desarrollo de carreras suele constar de tres fases:[462]

a) Valoración y preparación: la fase de valoración consiste en identificar el potencial del capital humano; es decir, las fortalezas y debilidades del trabajador. Las herramientas a utilizar serán las mismas que vimos en las funciones de selección (pruebas psicotécnicas); evaluación del rendimiento (evaluación 360º) y; evaluación por competencias (centros de evaluación). Asimismo, se tendrán en cuenta otras herramientas de preparación como las previsiones de promoción, que son los juicios de los jefes o directivos respecto del avance de los trabajadores; la planeación de sucesiones, que se concentra en la preparación de las personas para cubrir posiciones más complejas; los seminarios sobre planeación profesional, que pueden ser organizados por la institución o bien por el departamento de recursos humanos; en muchos casos, para esta fase es necesario el apoyo de servicios especializados de información.

462 Gómez-Mejía, Luis R., *et al. Op. cit.*, 2001. p. 728.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 22. Ventajas y desventajas de un plan de desarrollo de carreras

Ventajas	Desventajas
• Proporciona una conexión lógica y específica con la planeación estratégica de la organización. • Proporciona bases más sistemáticas para juzgar los riesgos de hacer cambios particulares en sucesión y desarrollo. • Ayuda a anticipar los problemas antes de que se produzcan, evitando situaciones incómodas o disfuncionales. • Posibilita la identificación de candidatos más prometedores, su disponibilidad para la promoción y sus necesidades de desarrollo. • Incrementa la motivación, integración, cooperación y compromiso. • Favorece la implantación de un sistema retributivo en función de las capacidades y resultados. • Rentabiliza los planes de formación. • Retiene las personas valiosas y permite implantar una política adecuada de selección de personal. • Ayuda a reflexionar y actuar con visión de futuro. • Reduce costos de selección externa. • Facilita planes realistas para el desarrollo de los recursos humanos.	• Políticas y prioridades estratégicas poco claras respecto al desarrollo de personas. • Conflictos que implican intereses contrapuestos entre departamentos y personas. • Falta de credibilidad y confianza de los encargados de los planes por no tener suficiente liderazgo, capacidad o voluntad. • Falta de dinamismo, colaboración, sincronismo y eficacia entre los involucrados con el programa. • Anteriores experiencias negativas. • Falta de apoyo y recursos. • Conflictos en igualdad de oportunidades. • Creación de un clima laboral desfavorable. • Falta de una coordinación adecuada con otras funciones de la gestión de recursos humanos. • Falta de confidencialidad en el programa, pues como otros planes y programas se moviliza gran cantidad de información confidencial.

Fuente: Cuadro tomado y adaptado de Gan, Federico, *et al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. pp. 418 y 419.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

b) Dirección: exige una precisa comprensión de la actual posición del trabajador para determinar el tipo de carrera que aspira y los pasos que se deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales. Esta fase, también se representa por el establecimiento de las competencias necesarias para cubrir un puesto de trabajo que parte de su valoración.

Por ello, convendría elaborar un directorio de competencias para nuestra institución que además de funcionar como una herramienta de comunicación interna, operará como un lenguaje común entre todos los miembros. Asimismo, el directorio mostrará los comportamientos deseables en las personas, y especialmente aquellos que se correlacionan con el éxito profesional en la institución.

c) La fase de desarrollo: como en todo proyecto, se habrán de definir los objetivos, diseñar los planes y acciones, informar a los implicados y poner en marcha. Esta fase implica emprender acciones para preparar al personal hacia futuras oportunidades laborales, fomentar su crecimiento y mejora. Estas acciones pueden ocurrir en las técnicas de formación que vimos en nuestro capítulo anterior, en la rotación de puestos de trabajo, en tutorías personalizadas, etcétera.

Por otra parte, se sabe que en nuestro ámbito son muy pocas las instituciones que establecen programas serios sobre desarrollo profesional y de carreras, bien sea por encontrarse subordinadas a organismos que establecen las políticas de recursos humanos, muchas veces inadecuadas y ajenas a las necesidades de los trabajadores, o bien, por la falta de interés por parte de los directivos en ayudar al desarrollo de cada persona. Existe la creencia también de que este tipo de planes representa un peligro para perder un puesto o ser sustituido por personas con mayor potencial. Son ideas obsoletas que aún prevalecen en muchas instituciones.

Por ello, cuando no se ofrece de forma rutinaria un plan de desarrollo de carreras, es esencial iniciar nuestro propio plan para no quedarse en el estancamiento y la obsolescencia, o incluso caer en el riesgo de perder el trabajo. En este sentido, los expertos en recursos humanos recomiendan destacar nuestras cualidades profesionales,

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

así como valorar la importancia de nuestro papel y nuestra contribución en la institución y en el área de nuestra especialidad. De igual forma, recomiendan establecer relaciones positivas con los compañeros y sobre todo con los jefes, e introducirse en redes de relaciones profesionales para afianzar nuestros contactos con los demás, tanto dentro como fuera de la institución. El cuadro 23 establece una lista de sugerencias que pueden ayudar a mejorar el desarrollo propio y a incrementar las oportunidades de promoción.

Cuadro 23. Sugerencias de promoción y desarrollo

Desarrollo	Promoción
1. Establecer nuestra propia misión personal.	1. Recordar siempre que el rendimiento en nuestras funciones es importante, pero que las relaciones personales son esenciales.
2. Asumir la responsabilidad de nuestra propia dirección y crecimiento.	2. Establecer los valores y las prioridades adecuadas.
3. Hacer de la mejora continua nuestra prioridad, más que nuestra promoción.	3. Ofrecer soluciones, no problemas.
4. Establecer relaciones con personas involucradas con los puestos que deseamos alcanzar.	4. Dar prioridad al trabajo en equipo.
5. Establecer objetivos realistas y razonables.	5. Orientarse hacia el usuario, la comprensión y la satisfacción de sus necesidades.
6. Invertir en uno mismo debe ser una prioridad.	6. Actuar siempre con una actitud positiva, con una orientación hacia el logro y la excelencia.

Fuente: Matejka, K., and Dunsing, R. "Enhancing your Advancement in the 1990's". En: *Management Decision*, Núm . 31, England: Emeraldinsight, 1993. pp. 52-54.

6.4.2 CONVERTIRSE EN EMPRESARIO

Una de las tendencias para desarrollarse profesionalmente es iniciar nuestra propia empresa o negocio. Ser empresario o una persona que crea una microempresa o bien, organiza, administra y

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

asume la responsabilidad de ésta, representa un reto personal que muchos prefieren al de ser empleados.

En realidad, las microempresas son grandes fuentes de empleo, además de ser un conjunto de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que regularmente subsisten con capitales privados y que son un recurso indispensable de actualización, especialización y creatividad. El incremento de las pequeñas empresas o microempresas en los últimos años se debe a diversos factores, entre los cuales destacan:

a) El reconocimiento de que las instituciones grandes no siempre logran satisfacer las necesidades de las personas. Ofrecer una alternativa para potenciar la satisfacción de necesidades humanas, tales como las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y autorrealización,[463] es crear nuestra propia empresa.
b) El deseo de los gobiernos por reactivar la economía mediante el desarrollo de productos y servicios para su venta, intercambio y exportación, la regulación y el incremento de la recaudación fiscal, y evitar que el Estado se convierta en un empleador dominante de una ciudad o de un pueblo.[464]
c) La comprensión de que poseer una empresa es una de las pocas formas que quedan para que las clases más bajas y medias puedan acumular riqueza a corto plazo.[465]
d) El desarrollo incesante de las tecnologías de la información que brindan mayores oportunidades para apoyar a los negocios o crearlos en forma virtual.

---

463 Abraham Maslow concibió en 1943 por primera vez la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, en donde asegura que el ser humano a lo largo de su vida va adquiriendo necesidades y en la medida que satisface necesidades básicas puede acometer la satisfacción de sus necesidades superiores. Así, elabora su famosa y bien conocida Pirámide de Maslow, que se relaciona con la motivación y comportamiento de los seres humanos.

464 Gómez-Mejía, Luis R., *Op. cit.*, 2001. p. 13.

465 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

e) Todo el incremento de la oferta de estudios (cursos, *MBA´s*, etcétera), programas privados y gubernamentales, iniciativas y foros que promueven la generación de negocios y el espíritu emprendedor.

Ciertamente, el mundo de la empresa es atrayente para muchas personas: los nuevos productos, clientes, competidores y socios, hacen que éstas no tengan que ser succionadas por la burocratización, la comodidad o el estancamiento. Además, en el mercado de la información, por su naturaleza de constantes cambios obliga a innovar continuamente, a fomentar el esfuerzo y, por lo tanto, puede brindar grandes recompensas.

Evidentemente es un paradigma que tiene cada vez mayor presencia y que habremos de tener en cuenta en la dirección de nuestros recursos humanos, en nuestra trayectoria profesional y en el diseño de un plan de vida o plan de negocios, pues ayudará a motivar a la gente a buscar nuevas alternativas económicas, personales y profesionales; desarrollará diversas competencias distintivas en nuestra profesión y, por supuesto, incrementará el reconocimiento de nuestro papel y nuestras aportaciones a la sociedad contemporánea.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

7. El emprendedor

7.1 LA DIRECCIÓN DEL TALENTO

Siempre se ha mencionado que para que una institución tenga éxito, es importante incrementar sus productos o servicios a través, por ejemplo, de la incorporación de normas o estándares de calidad y del correcto diseño y revisión de proyectos y procesos. No obstante, el talento de la personas, un tema que se ha tratado muy poco en nuestro ámbito, será lo que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso de todo proyecto, y será el soporte de todas las técnicas y modelos de dirección que surjan en la búsqueda de hace mejor las cosas.

El talento, definido por la Real Academia de la Lengua Española, es la "capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación"[466] es, de acuerdo con Medina,[467] uno de los recursos más valiosos y escasos. El talento es un recurso que las personas sólo aportan si quieren, si aprecian que se les trate como tales, un recurso que se puede producir en todas las instituciones y que también puede desaparecer si no existe una correcta dirección de los recursos humanos.

---

466 Real Academia. *Diccionario de la Lengua Española*. 21ª ed. España: Espasa Calpe, 2004. Disponible en: http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL

467 Medina, José. "En busca del talento humano", En: *Jornada* "La inteligencia emocional de la alta dirección y su impacto en la creación de valor". Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 23 de noviembre de 1999.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 63. Dirección del talento

1. Identificarlos
2. Conocimiento (preparación constante)
3. Práctica
4. Compromiso
5. Servicio

- Eliminar las debilidades
- Trabajar nuestros talentos

- Ser, hacer, estar y tener.

Talento + Conocimiento + Práctica + Compromiso + Servicio – Debilidad = Fortalezas

Fuente: Elaboración propia.

La dirección del talento de acuerdo con Chiavenato,[468] es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos institucionales e individuales. Dicha dirección para los consultores de *Ray & Berndtson*[469] consiste en atraer, retener, motivar y desarrollar el talento en nuestra institución,[470] de modo que trabajemos sabiendo que en nuestro equipo contamos con los mejores profesionales.

No obstante, cuando se habla de dirección del talento, éste no se define únicamente como una capacidad relacionada con la inteligencia, sino como aquélla que necesita una institución para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia lógico-matemática.[471] Por lo tanto, no se puede cometer el error

468 Chiavenato, Idalberto. 2002. *Op. cit.*, p. 9.

469 Ray & Berndtson. Página principal. Disponible en: http://www.rayberndtson.com/.

470 Esto no es algo tan original; por ejemplo, en los deportes de alto rendimiento, o bien, en los cuerpos de élite en cualquier campo, históricamente se han basado siempre en el rigor para buscar, elegir, entrenar, retribuir y llevar al máximo el desempeño de todos sus miembros.

471 Jericó, Pilar. *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo.* España: Pearson Educación, 2001. p. 51.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de buscar a personas "con talento" a partir de sus conocimientos (aunque estos también sean necesarios) o de una serie de aptitudes, destrezas o rasgos de personalidad determinados. El talento también se va a demostrar a través de una serie de comportamientos que se producirán cuando la persona esté motivada; por eso, es fundamental dentro de la dirección del talento que se produzca un ajuste entre las buenas prácticas de dirección de recursos humanos y las necesidades de las personas.

Antes de entrar en detalle en lo que es la dirección del talento y los elementos que la conforman, cabría adentrarnos en el tema del individuo con talento:

7.1.1 EL PROFESIONAL CON TALENTO

El profesional con talento lo define Jericó como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y una institución determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento institucional.[472] De esta definición, se pueden extraer algunas anotaciones importantes:

- El talento que se valora no es un talento global o universal, sino que depende de cada momento y cada institución. Así, Andrés y Cerejido[473] indican que sólo se puede hablar de una persona con talento para una tarea determinada. Por lo tanto, un profesional con talento se centrará en el área que domina, economizando e innovando a partir de los recursos disponibles y obteniendo resultados superiores de los compañeros y colegas externos.

472 Ídem.

473 Andrés Belmonte, Francisco; Cerejido Samos, Inmaculada. "La gestión del talento: programas meta". En: *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Núm. 13. Madrid: Grupo Especial Directivos, 2000. pp. 32-34.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

- Además de mencionar a los profesionales con talento, es preciso referirse a las instituciones con talento, como aquellas que se concentran en un área específica y que además economizan e innovan a partir de los recursos disponibles y obtienen resultados positivos.

Por lo tanto, el profesional con talento alcanza resultados superiores; sin embargo, necesita estar en una institución que se lo permita y que lo motive a hacerlo.[474]

En este sentido, nos encontramos con que existen distintos tipos de talento individual: directivo, técnico, operativo, etcétera.[475] Cada uno requerirá competencias diferentes y maximizará su aportación de valor dentro de un área funcional o bien, en un trabajo concreto y determinado.

Por otra parte, un tipo de talento buscado en muchas instituciones es el talento emprendedor, del cual trataremos más adelante. Estos profesionales son los que aportan más a la institución, los que alcanzan resultados superiores, pero también son los más escasos en el mercado laboral y no "sobreviven" en todas las instituciones, en especial en aquellas jerarquizadas donde se impide cuestionar lo establecido. Sólo perduran en aquéllas que generan talento en todas las áreas, individuos y proyectos.[476]

Además, el profesional con talento deberá ser creativo e innovador, capaz de romper con el *status quo*, provocando el cambio y reinventando progresivamente la institución y como consecuencia, sus resultados diferirán cada vez más del resto de profesionales. El talento, entendido tal y como se ha venido explicando, exigirá tres

474 Jericó, Pilar, 2001. *Op. cit.*, p. 53.

475 Ídem.

476 El retraso económico y social mexicano, según *El Economista de México*, se debe fundamentalmente a la falta de espíritus emprendedores, además de otras cuestiones sociales y políticas. Son temas culturales muy arraigados, complejos de cambiar, pero el resultado es que los mexicanos no se caracterizan por un elevado número de emprendedores, a diferencia de los Estados Unidos por ejemplo. Cfr. Aveleyra, Pablo. "Importar el talento". En: *El Economista de México*. 11 de julio de 2000.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción.[477] Describiremos cada uno de estos:

1. Capacidades, que son los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las competencias umbrales y distintivas.
2. Compromiso, que es lo que hace que el profesional aporte lo máximo y no piense en abandonar o dañar a la institución.
3. Acción, que en el marco del entorno actual significa velocidad de actuación, además es lo que facilita la adaptación a los cambios y los resultados. Pues hoy en día, ni la evolución tecnológica, ni la institucional, laboral o social esperan.

De este modo, si el profesional tiene muchos conocimientos y se siente comprometido pero actúa de forma lenta y se demora en tomar decisiones precisas, muchas veces no logrará los resultados esperados puesto que algunos otros se le habrán podido adelantar. Si, por el contrario, tiene el compromiso y actúa rápidamente sin las competencias necesarias, es muy probable que no logre los resultados esperados aunque haya tenido las mejores intenciones. Asimismo, si tiene las competencias y actúa velozmente pero no tiene un compromiso con su trabajo, el proyecto y la institución, puede ser que logre resultados ordinarios, más no extraordinarios o excelentes.[478]

Cabe aclarar que el talento explicado de esta forma puede desarrollarse mediante la formación y un entorno adecuado al actuar sobre los componentes que se acaban de mencionar. En otras palabras, a través de la motivación, los conocimientos y los recursos institucionales y personales disponibles.

No olvidemos que la globalización no sólo se refiere a mercados, sino también a los profesionales. Por ello, resulta fundamental que los profesionales de nuestro ámbito primero que nada se

477 Jericó, Pilar. *Op. cit.*, 2001, pp. 65-69.
478 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

sientan comprometidos con nuestra institución si ésta requiere que se trabaje con talento y que se le aporte valor. Ahora bien, para conseguirlo, también será preciso que nuestra institución le brinde valor al profesional, tal y como lo trataremos en nuestro siguiente apartado.

7.1.2 EL TALENTO INSTITUCIONAL

Uno de los requisitos del talento institucional, es que éste obtiene mayores resultados a través de la interacción. Por ello, cuando la institución facilita estas interacciones, se producirá un efecto multiplicador del talento; si, por el contrario, se limitan dichas interacciones, no sólo se coarta la innovación, sino que las personas al no encontrar alicientes en su trabajo, disminuirán su compromiso, bajarán su desempeño y afectarán el clima laboral, así como el logro de los objetivos planteados.

Pero ¿cómo lograr el talento institucional? Principalmente de dos formas:[479]

1. Seleccionando a los profesionales con las competencias, los valores y el potencial acorde con lo que nuestra institución requiere y puede dirigir.
2. Facilitando la creación de un entorno que aporte valor al profesional y que le motive a dar su talento y a continuar colaborando con eficacia.

Por lo tanto, para crear talento institucional, será preciso atraer a los profesionales y, posteriormente, reforzar su compromiso mediante políticas de retención. Es decir, atraer, retener y desarrollar el talento. O, con mayor exactitud, tener una adecuada dirección de nuestros recursos humanos, lo cual abordamos en esta obra. De esta forma, cuando relacionamos la dirección de los recursos

479 Ibídem. p. 79.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

humanos con el talento institucional, es preciso atender distintos aspectos:[480]

- Cómo conseguir que un profesional con talento trabaje en nuestra institución: lo cual se refiere principalmente al reclutamiento y a la selección de personas.
- Cómo conseguir que el profesional obtenga los resultados esperados: que es inherente a las funciones de formación, evaluación del desempeño y del potencial, gestión por competencias, cultura y clima organizacional, etcétera.
- Cómo conseguir que el profesional con talento permanezca en la institución: a través de la retribución, compensación, motivación, clima laboral, etcétera.

Para obtener profesionales con talento, nuestra institución deberá, en primer lugar, atraerlos mediante las técnicas y procedimientos que hemos explicado en nuestro apartado dedicado al reclutamiento y selección de personal.[481] Para ello, la gestión por competencias es una herramienta interesante que ayudará en esta fase y

480 Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. "La Gestión del Talento". En: *Módulo V: La Gestión del Conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002 - 2004] p. 15 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

481 Según la consultora *Ray & Berndtson*, los países más avanzados se caracterizan por utilizar sistemas para buscar a los nuevos miembros de su equipo, garantizando la igualdad de oportunidades y eligiendo en función de los principios de mérito y capacidad. Practican la no discriminación por sexo, raza, opinión, política, religión, ideología, etcétera. Y por el contrario, los países más atrasados, se caracterizan por utilizar sistemas basados en alguna clase de afinidad para buscar a los nuevos miembros de su equipo, asignando los puestos en función de raza, tribu, casta, afiliación política, religión, amistad, parentesco, relación personal o incluso cambiando el empleo por dinero, bienes, servicios o favores.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

todas las demás.[482] Asimismo, uno de los factores que más influirá para la atracción o el rechazo de profesionales con talento será la imagen que tiene nuestra institución.

Una vez reclutados y seleccionados, llegará el momento de la incorporación. Esta etapa es de suma importancia puesto que el profesional valorará si las expectativas creadas se harán realidad o no. Pocas instituciones toman con seriedad esta función y no la tienen adecuadamente sistematizada. Recordemos que un buen programa de incorporación es la mejor fórmula para comenzar una carrera con talento.[483]

Con respecto a la promoción y el desarrollo de la carrera profesional, Jericó[484] considera que son algunos de los principales motivadores de las personas con talento; sin embargo, hasta el momento también muy pocas instituciones disponen de políticas específicas al respecto.

La consecuencia de esta situación es la ruptura del compromiso de los profesionales con nuestra institución y por lo tanto, dejan de esforzarse para la obtención de resultados superiores. Esta circunstancia, en muchas ocasiones, va acompañada del abandono de la institución. No olvidemos que, una de las causas de desmotivación es la sensación de poder hacer más de lo que se está haciendo.

Otro factor de suma importancia, es la evaluación del desempeño y del potencial, para el cual será preciso comunicar eficientemente los resultados obtenidos de esta función y de inmediato comenzar a desarrollar el correspondiente plan de carreras y las acciones formativas necesarias. Con respecto a la formación, pensemos ¿qué distingue al profesional con talento?, ¿sus actitudes o sus conocimientos? Se considera que ambos, aunque muchos expertos opinan que las actitudes se almacenan en una parte de

---

482 Hasta el momento no se conocen sistemas o bases de datos que registren los desarrollos de las personas que trabajen en una biblioteca, en donde se pueda analizar su trayectoria y evaluar a las personas por su potencial.

483 Jericó, Pilar, 2001. *Op. cit.* p. 117.

484 Ibídem., p. 119.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

nuestro cerebro capaz de soportar mejor los problemas en comparación con los conocimientos aprendidos, por lo que el valor que debe aportar nuestra institución es, además de los conocimientos, el aprender a trabajar en equipo, a negociar, a enfrentarnos a la solución de problemas, etcétera.

En este sentido, en todo el contexto del talento institucional, la comunicación será otra función que ocupará un lugar preponderante para la transmisión de valores, confianza, compromiso, motivación, objetivos, etcétera. La comunicación ha de ser constante en todo momento y disminuir, entre otras cosas, el tiempo perdido, los rumores y las barreras informativas.

Un facilitador más en la creación de talento institucional es el clima laboral, que según Moreno son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos que afectan al rendimiento en el trabajo.[485]

El clima laboral, es importante porque influye en la eficacia del equipo y porque es otro de los factores que más reforzará el compromiso de los profesionales. De igual forma, la cultura y los valores de nuestra institución pueden atraer o repeler el talento y reforzar o frenar el compromiso con cualquier proyecto.

Finalmente, uno de los temas que más genera polémica en nuestro ámbito es la retribución. Para lograr que la retribución refuerce el compromiso y que los comportamientos de los profesionales, es necesario que los salarios sean equitativos en cuanto a la aportación de cada persona y que sea competitivos en relación al mercado laboral.[486]

De esta manera, tener a los mejores se consigue a través de una correcta selección, formación, retribución y a través del desarrollo total de nuestros profesionales. Aunque, como podemos apreciar, la dirección del talento es un término que ha florecido en muchas instituciones modernas y, como muchas otras corrientes de

485 Cinco Díaz, *et al*., *Manual práctico de dirección y motivación de la empresa*, Madrid: Editorial cuadernos cinco días, 2000. p. 175.

486 HayGroup. *Factbook de Recursos Humanos*. Madrid: Aranzadi & Thompson, 2000.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

dirección, es una forma de resaltar y llevar a cabo con eficiencia las prácticas de dirección de los recursos humanos; es decir, de relacionar directamente la manera correcta de dirigir a las personas con el progreso y la riqueza colectiva de una institución.

7.2 LA MOTIVACIÓN

Día a día aparecen teorías, libros, planteamientos y técnicas sobre el campo de la motivación, aunque muchos nos llegamos a preguntar ¿Y hasta qué punto son realmente verdades científicas comprobadas alejadas de cualquier moda y artilugio propias del marketing editorial?

Lo que está realmente confirmado es que Elton Mayo fue el precursor en este tema allá por la década de los veinte al contrarrestar, o mejor dicho, al completar las teorías de Frederick Taylor, cuando a través de diversos experimentos comprobó que efectivamente existían, además del salario, otros factores que influían en el desempeño, comportamiento y bienestar de las personas, como las relaciones humanas o las necesidades sociales. Desde entonces, hasta la fecha, diversos autores han contribuido a explicar qué es lo que motiva a la gente y cómo impulsar a las personas para que logren o superen las cosas y puedan modificar sus comportamientos o actitudes en un sentido positivo. Así surge Abraham Maslow, con su famosa teoría sobre la jerarquía o pirámide de las necesidades humanas; Douglas McCregor, con su ya teoría clásica X y teoría Y; Frederick Herzberg, con su modelo de "factores higiénicos y factores motivadores", así como David McClelland, en el campo de las competencias, han desarrollado diversos modelos para lograr comprometer a las personas con su institución y con su trabajo diario.

En este sentido, nosotros pensamos que cualquier fórmula será válida según las necesidades de cada institución, aunque quizá el gran protagonista de este milenio está siendo el cambio de visión hacia los recursos humanos, impulsado por la difusión de una dinámica positiva y promocionado para intentar posicionar al

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

trabajador en el puesto de trabajo adecuado en relación con sus conocimientos y actitudes, con un protagonismo en aquellas habilidades personales vinculadas a su propia inteligencia emocional, de la que nos hace referencia Daniel Goleman,[487] a fin de obtener una mayor implicación del trabajador consigo mismo y con su entorno.

En efecto, la motivación y, por lo tanto, las emociones, son factores para lograr calidad, desarrollo y alcanzar los objetivos que nos hayamos planteado. De hecho, en la figura 64 podemos apreciar que la motivación es uno de los aspectos más importantes para que nuestra institución funcione.

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento de los seres humanos. En la dirección de recursos humanos, alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.[488]

7.2.1 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MOTIVACIÓN

En esta breve introducción, hemos utilizado conceptos cuyo significado ha evolucionado en los últimos años. Así por ejemplo, una vez que son satisfechas las necesidades básicas –tal y como lo planteaba Maslow–, las personas de grandes y medianas instituciones se mueven actualmente en la búsqueda de afecto, relaciones

487 A principios de los años noventa un nuevo vocablo apareció en la jerga del área de recursos humanos y la psicología del trabajo: la inteligencia emocional. Aunque el libro que lo puso de moda fue y continua siendo un Best Seller, ha sido leído y aplicado por muy pocas personas del ámbito de dirección. Esto se debe a que a pesar de que fue difundido como una receta para solucionar problemas, es en realidad un estudio científico serio realizado por un médico psiquiatra de la Universidad de Harvard, que actualmente trabaja como consultor en la famosa consultora Hay Group, Daniel Goleman.

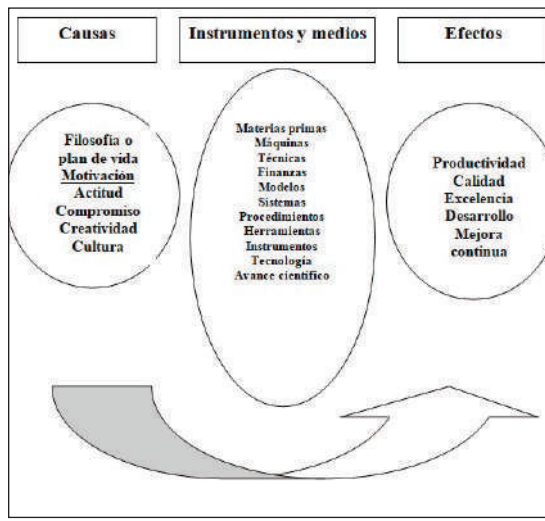
488 Steers, R. *Introduction to Organizational Behavior*. 2a. ed. EUA: Scott, Foresman, 1984. p. 63.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

laborales o personales, reconocimiento, autorrealización, autonomía e incluso de poder.

Figura 64. Motivación: relación causa-efecto



Fuente: Elaboración propia.

En instituciones bien organizadas y dirigidas, la motivación para las personas es seguramente la norma; sin embargo, también puede ser vulnerable: la motivación padece esporádicas interferencias procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la misma institución, de desencuentros o situaciones personales. Asimismo, tradicionalmente se había pensado que los jefes o superiores deberían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha sido objeto de matización y reflexión: ahora que se van consolidando postulados como el *empowerment*, el liderazgo, la gestión por competencias y la inteligencia emocional; la formación continua, el trabajo en equipo, el compromiso personal con el proyecto de la institución y la calidad de vida en el trabajo, la remuneración variable, etcétera, que en suma darán mayores posibilidades de motivar a las personas.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Según Pérez López,[489] existen tres clases de motivación: extrínseca, intrínseca y trascendente. Por motivación extrínseca se entiende aquella relacionada con el lugar o sitio de trabajo; es decir, con el prestigio social y la seguridad en todos los sentidos que otorga pertenecer a determinada institución. Por otra parte, la motivación intrínseca, se entiende como aquella vinculada con el desarrollo de los recursos humanos, haciendo de cada persona un líder en su propia área de trabajo, creciendo con cierto equilibrio en lo personal y en lo profesional, y con la libertad necesaria para tomar decisiones. En este último aspecto, nos estamos refiriendo al concepto de *empowerment*, que trataremos más adelante. Desde este enfoque, la motivación puede entenderse como intrínseca, ya que satisface las necesidades de aprendizaje derivadas de asumir responsabilidades y nuevos retos.[490] La motivación intrínseca también se satisface con el aprendizaje continuo, con la profesionalidad del excelente trabajo, y cuando la persona disfruta su trabajo o cuando le apasiona a lo que se dedica.

La motivación trascendente, a diferencia de las anteriores que buscan satisfacer las necesidades materiales y de conocimientos, es la que mueve a las personas a solucionar problemas con sus clientes o usuarios, con sus compañeros, a colaborar y a contribuir con los mismos, a cambiar las cosas en beneficio de la institución y del entorno exterior. De esta forma, la identificación con la misión, los objetivos, los valores y la cultura organizacional, son aspectos que también están altamente vinculados con este tipo de motivación. Es precisamente en la motivación trascendental, donde debemos referirnos al "compromiso", que diversos autores han destacado como el factor que va más allá de la simple motivación, pues se afirma que es una característica de la personalidad que abarca un estado del hombre y su concepción sobre lo que lo rodea.[491]

---

489 Pérez López, Juan Antonio. *Las motivaciones humanas*. Barcelona: IESE, 1985. p. 87.

490 Jericó, Pilar. *Op. cit.*, 2001, p. 87.

491 Bayón Mariné, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis, 2002. p. 559. Colección Economía y Empresa.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Así, en la opinión de López Pérez, todos tenemos estas clases de motivación y la composición de éstas (extrínseca, intrínseca y trascendente) constituye la motivación total en una institución. Sin embargo, además de todos estos factores que influyen en la motivación y que ayudan a disminuir actitudes negativas en los trabajadores, tales como el tedio, la fatiga, el ausentismo, la frustración, los errores, la desilusión y otras manifestaciones adversas, habrá que agregar otro ingrediente importante: la inteligencia emocional.

7.2.2 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La expresión "inteligencia emocional" fue acuñada por Peter Salovey de la Universidad de *Yale* y John Mayer de la Universidad de *New Hampshire* en 1990, quienes la describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y las de los demás, así como saber discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción".[492] Sin embargo, ha sido a raíz de la publicación en el libro titulado *La Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman en 1995, cuando dicho término recibió atención en los medios de comunicación y en la dirección de las instituciones del mundo.

El doctor Daniel Goleman, psicólogo egresado de la Universidad de Harvard –cuya obra lleva vendida millones de ejemplares en diversas idiomas según la *Associated Press*–,[493] estaba convencido de que las habilidades emocionales, son prioritarias en el conjunto de las aptitudes necesarias para la vida (incluso más que la razón) y que son los "talentos emocionales"[494] en el aún poco

492 Salovey, P. & Mayer, J. D. *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, pp. 185-211.

493 *Associated Press*. Página principal. Disponible en: http://www.ap.org/.

494 Los talentos emocionales son habilidades tales como la empatía, el ser capaz de motivarse y persistir en la búsqueda de una meta a pesar de las frustraciones, controlar los propios impulsos, regular el humor, comprender las relaciones interpersonales, entre otras. Se trata de un concepto nuevo que está en proceso de definición.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

explorado territorio de la mente, los que nos ayudan no sólo a proteger la salud y el bienestar psíquico, sino también a tener éxito en la vida laboral.

Desde la publicación de su libro hasta la fecha, Goleman se ha dedicado a investigar y analizar los rasgos de las instituciones con más éxito a nivel mundial, y se basa principalmente en tres categorías: aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional. En todos los resultados ha llegado a la conclusión de que el factor común entre las personas que laboran no está en sus conocimientos, sino en el manejo de sus emociones, aspecto que de una u otra forma McClelland también lo había señalado en sus investigaciones.

En efecto, habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo de las instituciones modernas, se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás.

La inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etcétera, y que puede definirse, según el propio Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.[495]

Este tipo de inteligencia nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender a los que nos rodean, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo diario, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal. La inteligencia emocional, según los

495 Goleman, Daniel. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos, 2002, p. 528.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

autores consultados, está compuesta de cinco factores fundamentales que mostramos en el cuadro 24.

Cuadro 24. Los componentes de la inteligencia emocional

• Conciencia en uno mismo o autoconciencia: es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que se tiene sobre los demás y sobre el trabajo. Este componente se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse así mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza.
• Autorregulación o control de sí mismo: es la habilidad para controlar nuestros propios impulsos y estados de ánimo para adecuarlos a un objetivo; de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen este componente son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
• Automotivación: es la habilidad de encontrarse en un estado de continua búsqueda, energía y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta habilidad se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo y pasión por su trabajo, por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso.
• Empatía: es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar y entender los problemas y motivaciones, normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social. Son personas que se anticipan a las necesidades de la gente, son serviciales y aprovechan las oportunidades en todo momento.
• Habilidades sociales: es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar en las personas, en encontrar un espacio común y construir simpatía con las mismas. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y dirigir los cambios, son capaces de trabajar colaborando en un equipo creando sinergias grupales.

Fuente: Tomado y adaptado de: Figini, Alejandra Laura. *La inteligencia emocional aplicada a recursos humanos*. Buenos Aires: Macchi, 2002. pp. 99 y 100.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En este sentido, podríamos decir que en los últimos quince años, a raíz de la publicación de la obra de Goleman, ha habido un gran entusiasmo por estos temas; sin embargo, ¿cómo podemos comprobar que efectivamente la inteligencia emocional, más allá del intelecto puro y duro, debe tomarse con mayor seriedad en el área de la motivación de nuestro ámbito como un nuevo paradigma de dirección? Simplemente reflexionemos sobre los siguientes cuestionamientos:

¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?, ¿por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el más exitoso?, ¿por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo una óptica distinta?, ¿por qué cuando nos enojamos primero respondemos emocionalmente y luego pensamos o reflexionamos? y ¿por qué cuando nos dan una mala noticia primero se nos nublan los ojos de lágrimas y después reaccionamos?[496]

Son planteamientos que tardaríamos en responder que serían motivo de una investigación profunda sobre el tema, pero que nos obligan a pensar efectivamente que existe otro tipo de inteligencia vinculada a emociones como la ira, la tristeza, el temor, la frustración, la preocupación, la alegría, el amor, la confianza, el asombro, el malhumor o la vergüenza, entre otras.

El descubrimiento de Goleman está en que si vinculamos dichas emociones al desarrollo de conductas que a su vez motiven al individuo, descubriremos que automáticamente desencadenan competencias distintivas.

Por ejemplo, el afecto o el amor están relacionados con el trabajo en equipo o con las relaciones personales; el miedo con la cautela y con análisis de los problemas; el poder con el liderazgo, y el instinto de supervivencia con la tenacidad, la competitividad e incluso con la creatividad.

---

496 Ibídem., p. 502.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

¿Y cómo hacer que las personas desarrollen y pongan en práctica este tipo de inteligencia? La única forma de acuerdo los expertos es a través de las técnicas a las que nos hemos referido en el capítulo de formación y en el apartado sobre gestión de competencias. En otras palabras, se deberán reforzar e implantar durante nuestra dirección de recursos humanos técnicas como las situaciones vivenciales, los "juegos de roles", el método del caso, el *out door training* o bien, influir en la gente a través de un programa de *coaching* o *mentoring* eficaz. Así por ejemplo, durante un curso de liderazgo, lo importante no es que les contemos a las personas cómo ser líderes, sino que utilizando ciertas técnicas y actividades desarrollemos emociones como el optimismo, la alegría, la confianza en sí mismos y otras emociones que influirán en el potencial de una persona. En definitiva, se dice que los aspectos vivenciales al estar inmersos en la escena de todo lo que ocurre en la realidad, son más efectivos al poner en práctica y desarrollar ciertas competencias e incrementar el estado anímico de las personas.[497]

Como podemos apreciar, el ser humano también se motiva a través de sus emociones; recordemos cómo nos emociona hacer un viaje, comprar una casa o un coche, estar en algún sitio, conocer a alguien, presentar algo nuestro: un proyecto, una tesis, un libro, una obra artística, un producto o servicio, etcétera. ¿Qué nos mueve a todos los seres humanos? Las emociones.

De esta manera, para introducirnos en el tema del liderazgo, nos preguntamos ¿cuál es la diferencia entre el líder y el jefe? El jefe trabaja con recursos materiales, económicos y humanos; es decir, los planea, los organiza y los evalúa. El líder, sin embargo, trabaja con emociones y motiva a su gente constantemente. Ésta es la gran diferencia entre el jefe y el líder de una institución. El liderazgo es un tema que ha despertado polémicas en el mundo las institución; por ello, lo trataremos a continuación.

---

497 Figini, Alejandra Laura. *La inteligencia emocional aplicada a recursos humanos*. Buenos Aires: Macchi, 2002. pp. 107-111.

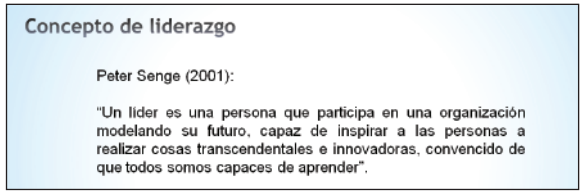
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

7.3 LIDERAZGO

Existen líderes naturales o innatos;[498] sin embargo, el liderazgo se puede adquirir a través del entrenamiento y el aprendizaje de técnicas que permitan influir en los demás. El precio del aprendizaje será la disciplina que ha de permitir transformar los conocimientos en hábitos o costumbres. El liderazgo es la capacidad de presentar una visión con energía y el profundo poder de convicción. Es la capacidad para motivar a quienes rodean al líder para alcanzar objetivos y metas planteados de cualquier tipo.[499] Un líder fuerte con diez o menos personas que se comprometan a un fin común, tiene un impacto mucho mayor un director con cien personas que sólo reportan datos.

Figura 65. Concepto de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Obviamente hay líderes que inspiran, construyen, crean y animan, los cuales serán recordados e imitados por mucho tiempo y

498 Aquí nos remitimos a Jesucristo, tan mencionado en seminarios y cursos sobre liderazgo, pues además de cambiar la historia de la humanidad e inculcar una nueva concepción de la vida, fundamentada en la hermandad entre los seres humanos, ha sido, sin lugar a dudas, un líder que ha logrado implicar y comprometer a muchísima gente durante más de dos mil años.

499 Mason, Florence M. and Wetherbee, Louella V "Learning to Lead: an Analysis of Current Training Programs for Library Leadership". En: *Library Trends*, V. 53, Núm. 1, summer 2004 (Organizational Development and Leadership", editado por F.W. Lancaster, Keith Russell and Denise Stephens), USA: University of Illinois, 2004. pp. 187-217.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

también aquellos que debilitan, destruyen, traicionan, ofenden y humillan, que serán evitados tan pronto como su poder empiece a decaer. Y no suponemos que deba hallarse un superhombre, como hace referencia Peter Senge,[500] que trabaje con toda una gama de conductas y acciones; sin embargo, el liderazgo es un reto y un camino a seguir para aquellos inconformes con la situación global.

Hoy por hoy, no podemos eludir la gran necesidad que el mundo tiene de contar con líderes; por ejemplo, en el gremio bibliotecario o de las política, muchos líderes han sido improvisados y han carecido de una formación en cuanto a las relaciones humanas, las teorías de equipos de trabajo, la concepción de productividad con calidad, el pensamiento estratégico y visionario, la rentabilidad de las instituciones y el retorno de sus inversiones, así como a otros temas que a través del aprendizaje continuo y la experiencia pueden ser enriquecidos.[501]

En efecto, la formación de líderes también será resultado de la educación y formación continua, que desde luego requerirá un gran trabajo por parte de las instituciones educativas que deberán entablar las bases en sus planes y programas de estudio, y principalmente de las personas que quieran comprometerse con su desarrollo personal y profesional.[502]

Abordar el tema del liderazgo es tratar directamente con la memoria universal: si no recordemos las biografías de Zapata, Hidalgo, la madre Teresa de Calcuta, Helen Keller, Simón Bolívar o Winston Churchill; el liderazgo hace frente a una energía vital y ante todo a ese deseo o anhelo de lograr y alcanzar metas que otros ven imposibles, intentando las cosas constantemente para

---

500 Senge, Peter M. The *Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday-Currency Paper back. p. 340.

501 Siliceo Aguilar, Alfonso. *Líderes para el siglo XXI: lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. México: McGraw-Hill, 1997. p. 154.

502 Siliceo Aguilar, Alfonso. *Liderazgo para productividad en México*. México: Limusa: Noriega, 1992. p. 414

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

obtener resultados, buscando el cambio de un bien por un bien mejor.[503]

En efecto, la vitalidad y la constancia son características fundamentales de los líderes y se pueden definir como la energía o motivación que los mantiene no sólo vivos, sino en permanente desarrollo y actualización de sus potenciales. Es un proceso continuo de crecimiento y autorrealización. Los líderes siempre marcan la diferencia entre estar vivos y ser vitales.

La determinante circunstancial también es un factor que se relaciona con el surgimiento de líderes; es decir, las situaciones que se presentan como las grandes crisis, carencias y problemas, van a determinar las características que conforman el perfil del líder.

De igual forma, el líder debe ser un agente transformador, ya que toda transformación implica una capacidad de cambio, una apertura a la creatividad e innovación y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas. Como menciona Alvin Toffler: "quienes no aceptan las realidades actuales pero ven más allá, se convierten en los líderes del cambio".[504]

7.3.1 HABILIDADES Y COMPETENCIAS BÁSICAS PARA EJERCER EL LIDERAZGO

Las principales competencias y habilidades para el desarrollo del liderazgo son las siguientes:

1. La autoconfianza: el líder debe tener un sentimiento de autovaloración que sea la base de su fortaleza interna, necesita ser un idealista para lograr cosas que otros consideran imposibles y deberá brindar confianza a los demás. Mientras más se reconozcan las cualidades propias, será más fácil trabajar sobre las mismas.

503 Cornejo Rosado, Miguel Ángel. *El ser excelente*. México: Editorial Grad, 1990. p. 106.

504 Toffler, Alvin. *El cambio de poder*. Barcelona: Plaza & Janes, 1990. p. 618.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2. Autocrítica: es la conciencia clara, objetiva y real de las fuerzas y debilidades de cada quien, con una mentalidad para mostrarse resiliente ante los fracasos.
3. Autoeducación: los líderes deberán tener como requisito el interés y compromiso con el aprendizaje, pues la capacidad de auto educarse es la única manera de hacer frente a los niveles de injusticia y obsolescencia, que en nuestra sociedad son notables. Estar al día, investigar e informarse adecuadamente es una obligación de todo el que pretende dirigir grupos.
4. Objetividad: el líder ejerce un manejo realista de las situaciones a las que se enfrenta, difunde ideas y presenta proyectos como algo impactante. Toma decisiones correctas para llegar a una meta y es perseverante en la obtención de resultados. De igual forma, la capacidad de imaginar nuevas probabilidades e innovar, tiene una elevada valoración en el liderazgo.
5. Modestia: la sencillez, así como la honestidad, el buen uso del poder y el no vanagloriarse del propio nivel o estatus, son condiciones para el liderazgo. El carisma del líder, entre otras cosas, se adquiere con una gran humildad.
6. Comunicación: comunicarnos con otros es una de las tareas más importantes y el proceso fundamental de las relaciones humanas, aunque para comunicar siempre será necesario mantener una consistencia de lo exterior con lo interior, quizá no es más importante la presencia que el contenido, pero sí el complemento adecuado. En otras palabras, nuestros actos e imagen siempre deberán ser coherentes con lo que comunicamos. Pero además, tengamos presente que el líder no es aquel que habla bien o que usa correctamente una gramática del lenguaje escrito, es aquel que habla o escribe con el corazón, con verdades, con pasión; reflejando su expresión total.[505] Da ese reconocimiento constante a

505 Cornejo Rosado. *Op. cit.*, p. 100.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

todo y motiva a su gente; el trato de excelencia es característico del líder.[506]

7. Convencimiento: convencimiento de aquello que se comunica, instruye o solicita. El convencimiento genera compromiso; es decir, se debe dirigir con cierto poder de autoridad, pero con una responsabilidad institucional. Y esto sólo se logra a través de una conducta sincera y profesional que proyecte la visión del líder hacia el cambio.
8. Delegación: que no significa entregar una responsabilidad y desentenderse de esta, sino la oportunidad para compartir un trabajo en equipo, para crear un ambiente integrador de esfuerzos y guiar a las demás personas.[507] Los buenos líderes fomentan el crecimiento continuo de todos sus seguidores.

Definitivamente el líder es aquel que asume riesgos de forma inteligente, es proactivo y toma los problemas como un desafío personal, además crea y propone soluciones viables con una actitud positiva. Demuestra una atención especial para encontrar oportunidades y sale a buscarlas constantemente, pero también está siempre preparado para aprovecharlas. Deja además el liderazgo autoritario y logra el liderazgo participativo.

Resulta evidente que ante las crisis por las cuales atraviesan diversos países de todo el mundo, es el momento de instrumentar programas dirigidos a la formación de líderes emprendedores, creativos y transformadores. Definitivamente, se tiene que motivar a través de otro tipo de estímulos y la formación en el liderazgo es

506 Sayles, Leonard R. *Liderazgo: estilos y técnicas, cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito*. México: McGraw-Hill, 1982. p. 257.

507 Schreiber, Becky; Shannon, John. "Developing Library Leaders for the 21st Century". En: *Leadership in the Library and Information Science Professions: Theory and Practice*. Mark D. Winston, ed. USA: The Haworth Information Press, 2001. pp. 35-57. Co-published Simultaneously as *Journal of Library Administration*, V. 32, Núms. 3 y 4, 2001.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

uno de los elementos más importantes para conquistar el espíritu de progreso constante.[508]

Ahora más que nunca estamos obligados a formar líderes idealistas a favor de la justicia y la equidad; de la apertura y la diversidad; de la cultura, la ciencia y la educación; que se mantengan íntegros, dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para construir un mundo mejor.

7.4 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

"El mundo está emergiendo rápidamente hacia un choque de nuevos valores y tecnologías, nuevas relaciones geopolíticas, nuevos estilos de vida y modos de comunicación, exige ideas y analogías, clasificaciones y conceptos completamente nuevos".[509] Alvin Toffler[510] en su obra *La Tercera Ola* puso en evidencia la necesidad de trabajar continuamente en el desarrollo de competencias creativas e innovadoras.

De esta forma, desde algunas décadas la creatividad e innovación han formado parte de las tendencias y corrientes más progresistas. Son, en su amplio espectro, la base para la obtención y desarrollo continuo de conocimientos que harán un futuro más próspero.

La creatividad es el potencial que tienen los seres humanos para generar ideas nuevas y comunicarlas, así como la capacidad de buscar nuevas soluciones a viejos problemas.[511] A diferencia de

---

508 Hernández Pacheco, Federico. "Liderazgo y bibliotecólogos: emprendiendo el cambio". En: *II Encuentro nacional de profesores y estudiantes de bibliotecología*.-- México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía,1996.

509 Toffler, Alvin. *La tercera ola*. México: Provenemex: Diana: Edivisión, 1981, p. 18.

510 Toffler es doctor honoris causa en diversas universidades extranjeras y autor del *Best Seller El Shock del Futuro*.

511 Torre, Saturnino de la. *Creatividad y formación: identificación, diseño y evaluación*. México: Trillas, 1997. p. 217.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

una máquina que responde a situaciones programadas, la creatividad es la capacidad para responder a circunstancias e incitaciones imprevistas, puesto que las máquinas aún no tienen la capacidad de autovaloración, de sensación al dolor, al sufrimiento, a la alegría, etcétera. Sin embargo, la creatividad en este sentido, debe ser considerada una fortaleza al servicio de la sociedad y no solamente una destreza personal o profesional.

Por otro lado, la innovación no es otra cosa que la creatividad en forma aplicada, es el resultado palpable de una idea. Innovar es instrumentar algo que no existía o que se mejoró con ingenio propio, es la manifestación tangible de una idea.[512] Representa, además, el dar a conocer y hacer que la sociedad comparta esas ideas, por lo que socializa la creatividad individual. La innovación tiene que ver con el campo de las ideas aplicadas que aportan alguna novedad y que es aceptada en cierto sector; también es entendida como un proceso generador de cambios hasta su fijación u operación.

Cualquier actividad o proyecto puede mejorar mediante la incorporación de ideas innovadoras o creativas. La creatividad e la innovación son conceptos interrelacionados que producen notables transformaciones en la sociedad. Su diferencia, además de la conceptual, radica en la consecuencia y el impacto que van a originar. Por ejemplo, quien produce una obra es creativo, pero quien instrumenta nuevas técnicas o procedimientos de trabajo y además los comunica para que puedan ser utilizados por otros en beneficio común, es un creativo-innovador.[513]

Ahora bien, la importancia de desarrollar competencias y habilidades creativas e innovadoras desde la formación básica hasta la profesional y laboral, surge por la necesidad de una mejora, tanto a nivel individual como institucional. En efecto, se ha identificado que la mayoría de los sistemas educativos en nuestros días están enfocados en resolver problemas con soluciones implantadas a partir de teorías o técnicas conocidas. La realidad es que las

512 Ibídem, p. 115.
513 Ibídem. p. 131.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

personas al terminar un ciclo profesional y estar listas para integrarse al mundo laboral, reproducen lo aprendido y pretenden encontrar respuestas únicas a las situaciones que se presentan en las áreas de trabajo.

Lo antepuesto puede comprobarse al darnos cuenta cómo algunos profesionales egresados de universidades enfrentan una situación que "no vieron en clase", y que requiere una amplia capacidad creativa e innovadora. De tal modo, que su creatividad debe desarrollarse en la institución a la cual pertenecen, puesto que su formación académica y profesional responde a modelos tradicionales.

Por eso, es necesario fomentar la creatividad e innovación a través de diversas técnicas desde nuestra formación básica, profesional y laboral; tengamos en cuenta que formar o educar es propiciar la conciencia personal y social, pero formar en la creatividad es ayudar a diseñar el mañana.

Los bibliotecólogos tenemos que empezar por fomentar la creatividad e innovación en nuestros campos de acción. Los planes y programas de estudio, por un lado, necesitan contener estrategias adecuadas para desarrollar las habilidades y competencias del pensamiento creativo. Por otro lado, las instituciones deben implantar planes de formación para perfeccionar el trabajo mediante técnicas aplicadas a la solución de problemas cotidianos. De esta manera, la creatividad e innovación no sólo deben ser un tema más de estudio o contenido cultural, sino que deben pasar a ser un estilo de vida, ya que la era de la información y del conocimiento tiene sus bases en las personas que engendren ideas. Por lo consiguiente, un pueblo será más rico cuantas más personas creadoras tenga. En contraparte, un pueblo que no posea creatividad es como un grupo atado por el inmovilismo, destinado al sometimiento de sociedades con mayor potencial creativo.

Ortega y Gasset justificó en gran medida la necesidad de educar en la creatividad e innovación cuando decía lo siguiente:

> Pues bien: la civilización del siglo XX es de índole tal que permite al hombre medio instalarse en un mundo sobrado, del cual percibe sólo

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

> la superabundancia de medios pero no las angustias. Se encuentra rodeado de instrumentos prodigiosos, de medicinas benéficas, de Estados previsores, de derechos cómodos. Ignora en cambio lo difícil que fue inventar esas medicinas e instrumentos y asegurar para el futuro su producción.[514]

7.5 LA ACTITUD EMPRENDEDORA

Una verdadera actitud emprendedora tiene un nivel elevado de autorrealización, pues es un deseo de éxito que hace creativas a las personas, los lleva a tener metas y los mantiene apasionados para alcanzarlas. Emprender es empezar algo, es soñar con ideales y llevar una alta dosis de preocupación sobre las posibilidades y el futuro de nuestro tiempo; es manifestarse con una responsabilidad hacia el cambio en oposición al conformismo, al estancamiento y la pasividad, es dejar de ser simples observadores de la vida y mirar la realidad como seres activos de esta.[515] Es presentar una actitud llena de entusiasmo, es mostrar ingenio y versatilidad, con la mirada siempre hacia adelante para aceptar nuevos esquemas en lugar de los tradicionales.

Representa un fuego interior, una energía que motiva para plantear ilusiones y propósitos, a establecer los caminos para cumplirlos y formar un plan de vida. Esta actitud emprendedora es una concepción de nuestro entorno, una manera de trabajar conscientes de la problemática social y económica que nos rodea; es una mentalidad sin límites para aplicar deseos, competencias, talentos e intereses, para motivar a los demás a multiplicar la riqueza cultural, económica y social de las comunidades.

Los emprendedores son personas capaces de generar rumbos, ideas, sociedades diferentes, positivas, individuos que impulsados

514 Ortega y Gasset, José. *La rebelión de las masas*. 21ª ed. México: Espasa-Calpe, 1979. p. 213.

515 Anzola Rojas, Sérvulo. *La actitud emprendedora: espíritu que enfrenta los retos del futuro*. México: McGraw-Hill, 1995. p. 98.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

por una gran necesidad de logro llevan un crecimiento equilibrado a nuestras sociedades, personas e instituciones.[516] Esa necesidad de logro es el equivalente a la actitud emprendedora, que se manifiesta en personas que siempre buscan la excelencia en su actuación.

La mayoría de las personas que recordamos y analizamos, por lo general han tenido una actitud emprendedora y han sido gente con habilidades, pero, sobre todo, con una visión y compromiso férreo que los impulsó a materializar sus sueños. Así, podemos citar a Tomás Alba Edisson, Luis Pasteur, Marie Curie, Henry Ford y también a Gutenberg, Paul Otlet y Melvin Dewey, personas que pasaron a la historia sin temor a materializar sus ideales y que gracias a esto revolucionaron a la humanidad.

---

516 Cuando escuchamos que se menciona a la Escuela de Negocios de Harvard, ¿en qué pensamos? La mayoría de nosotros respondería que ubica a los altos directivos de grandes transnacionales, ejecutivos y similares que se actualizan en complejos temas relativos a la economía, finanzas y gestión de empresas. Pues bien, Kim B. Clark, el director de esa institución educativa, también tiene en mente otra de las figuras clave en el mundo actual: los emprendedores. De hecho, al recibir la distinción Honoris Causa el 26 de febrero de 2005 por parte del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), en la Ciudad de México, Clark habló sobre la necesidad de capacitar y de fomentar en la gente una actitud emprendedora. "El mundo necesita personas que estén inmersas en un ambiente propositivo, que se les enseñe a ser líderes. También se requiere que se fomente en ellos el desarrollo de sus habilidades. "Éste es el marco ideal para crear emprendedores" señaló. Actualmente, de acuerdo con Kim B. Clark, vivimos una época en la que las instituciones median entre la sociedad y, por ello, es primordial la formación de emprendedores, de personas con capacidad para tomar decisiones de una manera responsable, para así impactar positivamente al mundo. "Nos guste o no, la competencia es un aspecto fundamental en esta aldea global; por lo que el profesional de hoy debe ser emprendedor, y necesita una preparación y una actitud que lo inserte en el contexto real que vivimos y que, además, promueva no sólo el conocimiento adquirido, sino la investigación constante, las decisiones y las opciones para desarrollar proyectos". Fuente: IPADE. "Investidos con el grado de Doctor Honoris Causa en el IPADE: Kim Clark, Manuel Senderos, Obdulia Rodríguez y Alejandro Llano. En: *INTRAMUROS: Servicio Informativo del Boletín IPADE-UP*. Marzo de 2005. Número especial. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa: Universidad Panamericana, 2005.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En este sentido, para lograr y mantener una actitud emprendedora, la fórmula más sencilla es ser sincero y honesto con uno mismo, encontrar nuestra pasión, lo que nos gusta realmente hacer. Lo siguiente es, en efecto, hacer las cosas, ponerlas en práctica y además estar en el sitio adecuado, con los recursos, la voluntad, el ambiente y las capacidades necesarias, de tal forma que la permanencia de esta actitud a lo largo de la vida, resultará en hombres y mujeres con una visión amplia, afín a las necesidades sociales, que respondan a una ética no sólo profesional sino humana y que respeten el medio ambiente.

Muchos deseamos cambiar la situación actual del país, del mundo, sin embargo no olvidemos que la nación y el planeta somos todos nosotros. El cambio empieza por nosotros mismos al asumir una actitud emprendedora. Por ello, debemos estar convencidos de que el binomio emprendedor (energía) – Biblioteca (información y conocimiento) será una de las aportaciones más importantes de la humanidad.

7.6 TRABAJO EN EQUIPO

En la actualidad no basta un comportamiento individual para lograr resultados positivos, sino que es necesario que todos los miembros interactúen y colaboren para lograr los objetivos y metas planteados. En otras palabras, es una necesidad la unión de diversos talentos para lograr sinergias.

Así, el trabajo en equipo, un concepto tan de moda en las instituciones actuales, es la reacción a todos los cambios organizativos y del entorno, es el reflejo de la creencia de que mediante una buena dirección de equipos, bien planeados, coordinados, dirigidos y controlados, se pueden lograr resultados así como altos niveles de rendimiento o desempeño en comparación con los procedimientos clásicos.

Si bien el trabajo en equipos se ha utilizado desde los años treinta del siglo XX, no es sino hasta los años ochenta y en la actualidad, cuando se comienza a emplear tanto en instituciones públicas

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

como en privadas, como una de las mejores herramientas para el incremento de la productividad, la eficiencia, la ética, la satisfacción, la participación, la asistencia, etcétera. Es decir, aunque no es un descubrimiento nuevo, los equipos de trabajo se encuentran en un protagonismo que sin duda irá en aumento.[517]

Sin embargo, aunque la integración y dirección de equipos de trabajo no pueda considerarse como la panacea para el éxito total de nuestras instituciones, las experiencias han demostrado que esta modalidad de dirección de personas aporta un instrumento eficaz para afrontar con mayores recursos las exigentes demandas en las que se desarrollan nuestras actividades.

7.6.1 ¿QUÉ ES UN EQUIPO DE TRABAJO?

Todo proceso institucional se realiza con la participación de diversas personas, cada una de las cuales contribuye con algún recurso, actividad o labor. Así, por ejemplo, los proveedores (editores, empresas de información digital o de soluciones integrales) contribuyen con materias primas, documentos, insumos básicos para nuestra institución, servicios y tecnología; los accionistas, inversionistas, o bien, el gobierno federal, estatal y municipal para el caso de las instituciones públicas, contribuyen con aspectos financieros para la distribución de recursos, pago de salarios, etcétera; los trabajadores contribuyen con sus conocimientos y competencias para la toma de decisiones y trabajo que dinamizará a la institución; los clientes o usuarios contribuyen mediante el uso o la adquisición de los productos o servicios que vamos a brindar. De esta forma, todos cooperan y se interrelacionan en un sentido social y comunicativo, que a su vez favorece el trabajo en equipo y la solución de los problemas que se presenten.

---

517 Ilgen, D. R. "Teams Embedded in Organizations: Some Implications". En: *American Psychologist: Journal of the American Psychological Association*. Núm. 54, Washington, D. C.: American Psychological Association, 1946. pp. 129-139.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Para Katzenback y Smith, un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas cuyas habilidades se complementan entre sí, laborando para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables.[518] Por su parte, Alcover de la Hera nos dice que "es una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación, la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas y objetivos y cuyo resultado posee un carácter grupal".[519]

En resumen, son muchos los autores que han aportado estudios sobre el concepto y funcionamiento de equipos de trabajo; inclusive en nuestro gremio, bibliotecarios como Evans o Bryson han destacado la importancia y las ventajas de formar grupos en los que "todos ganan" o "todos pierden", en donde los resultados afectan a todos por igual en búsqueda de un fin colectivo y no sólo el individual. Aunque, tal y como apuntan Tannenbaum, Beard y Salas,[520] si bien todos los equipos son grupos, no todos los grupos pueden ser considerados equipos, pues para ser un equipo es necesario que sus miembros cuenten con cada uno de los otros; es decir, que sean interdependientes y compartan una meta común.

Hoy por hoy, las propiedades positivas atribuidas a los equipos de trabajo y al trabajo en equipo, han motivado para que se incluyan como temas principales en los programas de dirección de recursos humanos o formación de habilidades directivas en las instituciones. Sin embargo, también la literatura y las diversas

518 Katzenback, J. y Smith, D., "The Discipline of Teams". En: *Harvard Business Review*. USA: Harvard, 1993.

519 Alcover de la Hera, Carlos María. "Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales". En: *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. F. Gil y C. Mª Alcocer (coords.) Madrid: Alianza Editorial, 2003. p. 6.

520 Tannenbaum, S. I.; Beard, R. L. y Salas, E. "Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments". En: *Issues, Theory and Research in Industrial and Organizational Psychology*. K. Kelley, ed. North Holland: Elsevier Science, 1992. pp. 117-153.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

experiencias señalan que la conformación de equipos puede suponer ciertos inconvenientes, tal y como lo podemos apreciar en el cuadro 25.

De cualquier forma, existen ciertos factores implicados en la creación y dirección de equipos de trabajo y del trabajo en equipo, que en suma darán mayores probabilidades de éxito en nuestras instituciones.

7.6.2 FACTORES BÁSICOS

Garantizar resultados mediante la dirección de equipos de trabajo depende de una combinación de factores que no siempre somos capaces de lograr, pues en parte, existen limitaciones de las características internas de los equipos y también abundan situaciones adversas en el entorno externo o institucional del cual forman parte.

No obstante, los elementos que presentamos a continuación habrán de tomarse en cuenta si es que se desea integrar esta forma de dirigir personas en nuestra institución:[521]

- Tener un objetivo o una meta en común: concebir una misma meta u objetivo dará unidad, sentido y dirección al equipo. Es un factor imprescindible para iniciar correctamente cualquier tipo de trabajo.
- División clara de funciones y tareas: este factor implica la planeación y estructuración de las actividades previas a la realización de tareas tales como la distribución del trabajo, la coordinación de dicho trabajo y los estándares de calidad que se pretendan alcanzar. Posteriormente, una vez que todos saben "qué" hay que realizar, "por qué" y para

521 Bayon Mariné. *Op. cit.*, pp. 114-117.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

"cuándo",[522] se ejecutarán real y efectivamente las tareas, que implicará el despliegue de las competencias de los miembros. Asimismo, no debemos olvidar que la responsabilidad de las acciones y resultados se compartirán entre todos los miembros.

- Propiciar la interrelación: la cohesión entre los miembros es un principio permanente, fomentada casi siempre por el jefe o líder del equipo. Aquí, el clima y la cultura organizacional serán elementos sumamente importantes, pues la responsabilidad, la lealtad y el orgullo de equipo están en relación directa con la aceptación, la cooperación y el compartir valores por los que un grupo se rige.
- Comunicación y motivación continua: es evidente que estos dos factores serán básicos para superar las crisis y evitar el estancamiento de los equipos de trabajo. Los miembros requerirán permanentemente información que les indique el progreso que van logrando, por lo que las reuniones, las charlas, los contactos informales, los oficios y el uso de las nuevas tecnologías, entre otros, serán elementos fundamentales para mantener una buena comunicación. Las personas además necesitarán y agradecerán una motivación a través del reconocimiento, el elogio sincero y la recompensa. Por ello, será importante elogiar y felicitar a los miembros cuando se lo merecen, así como animar cuando surjan dificultades.
- Compartir éxitos y fracasos: los fracasos se deberán compartir y los triunfos se deberán repartir; es decir, se debe asumir la responsabilidad de los errores y hacer el triunfo de todos. Recordemos en este aspecto que lo importante de los fracasos es aprender de estos y tratar de no volverlos a cometer con la ayuda de las experiencias previas. Y del éxito, como bien sabemos, siempre se aprende, aunque no por ello

522 La mayoría de los equipos funcionan durante un limitado ciclo vital, que puede abarcar desde unas pocas horas hasta meses e incluso años, dependiendo de las exigencias de las tareas.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

debemos vanagloriarnos y cesar nuestra labor, sino que se deberá intentar o buscar la forma de cómo hacer mejor las cosas: esto es la mejora continua.

- Evaluar progresos: es un factor fundamental, pues si no existe un sistema o norma de medida se carecerá de control y del valor e impacto de los resultados obtenidos.
- El papel del jefe o líder del grupo: aunque el líder habrá de ser considerado un miembro más, a fin de cuentas es quien manda, coordina, dirige y toma, en última instancia, las decisiones. Sin embargo, no olvidemos que un verdadero líder deberá estar siempre al servicio del equipo, orientando a las personas, preparándolas, motivándolas e informándolas continuamente.[523]
- Asistencia técnica: Se refiere a los recursos materiales, las tecnologías y las herramientas disponibles para el apoyo del trabajo en equipo.

523 Evans, G. Edward. *Op. cit.*, 2003. p. 285.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 25. Inconvenientes y ventajas de la utilización de equipos de trabajo

Ventajas	Desventajas
• Permiten desarrollar productos y prestar servicios rápida y eficientemente con una elevada calidad.	• En ocasiones, mayor lentitud en los procesos.
• Facilitan que los integrantes de las organizaciones aprendan y retengan lo aprendido de manera eficaz.	• Potencian el conformismo y la reducción de juicios críticos de algunos miembros frente a la mayoría, derivados del deseo de pertenencia y del temor a ser excluidos si muestran oposición.
• La rapidez en la producción puede incrementarse si las actividades se llevan a cabo simultáneamente en equipos.	• Grandes problemas si los miembros poseen dificultades de comunicación.
• Existe un incremento de la innovación y la creatividad debido a la fertilización cruzada de ideas.	• El posible dominio y manipulación del propio equipo y de sus recursos por parte de un miembro o de una minoría influyente.
• Las organizaciones con estructuras horizontales pueden ser coordinadas, dirigidas y controladas más eficazmente si las unidades funcionales son equipos en lugar de individuos aislados.	• La reducción del esfuerzo y de la motivación individual.
• Los equipos logran integrar, relacionar y diseminar más eficazmente las exigencias de procesamiento de información y conocimientos	• El rechazo entre miembros del grupo.
• Los equipos poseen mayor capacidad de participación y/o compromiso (identidad grupal) para afrontar la interdisciplinariedad del trabajo.	• Una posible e irregular distribución del esfuerzo y responsabilidades de los miembros.
• Se pueden obtener diversos puntos de vista y soluciones para uno o varios problemas y toma de decisiones.	• La no agrupación y aprovechamiento de todos los recursos disponibles.
• Mejora el clima laboral.	• La complacencia grupal o la inmediata toma de decisiones, sin buscar otras posibles de mayor calidad.
	• Otros procesos de consecuencias negativas como la inhibición o difusión de la irresponsabilidad.
	• Se pueden crear desacuerdos, conflictos e intereses.

Fuentes: Gil y García, 1996; West, Borrill y Unsworth, 1998; Mohrman, Cohen y Mohrman, 1995

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En resumen, el trabajo en equipo requerirá de metas, tareas y recursos bien especificados y estructurados que posibiliten la motivación y rendimiento adecuados. Necesitará un liderazgo eficaz que guíe al equipo y facilite todos los procesos y sistemas de apoyo, que incluyen los sistemas de recompensas, formación continua, retroalimentación y una cultura organizacional que sustente a los equipos; además de relaciones entre los miembros caracterizadas por la confianza, la cooperación y el compromiso mutuo, que permitan alcanzar elevados niveles de integración.[524]

7.6.3 OTROS FACTORES IMPORTANTES

Resultaría interesante conocer con exactitud algún método o forma para determinar todos los factores que deberían tener cada uno de los miembros de un equipo, así como la combinación exacta para conformar equipos "estrella". Los expertos nos dicen que tal fórmula no existe, aunque diversas investigaciones han determinado que es posible conocer algunas variables que influyen en la obtención de resultados positivos. En este sentido, otros factores fundamentales que debemos tener en cuenta son los siguientes: a) la formación, profesión y experiencia laboral; b) los valores, la categoría social, el género y las características étnicas; c) la edad, los intereses y las actitudes; d) el bienestar individual en lo que respecta a la salud física y emocional de las personas; e) la flexibilidad con respecto a la llegada de nuevos miembros, que hará motivador el trabajo; f) el contexto de nuestra institución en referencia a la posición o estatus, las instalaciones, ubicación, etcétera, y g) autonomía en las tareas que hace referencia a una distribución ordenada del poder en toma de decisiones y autoridad.[525]

Es innegable que estos factores van a influir en las relaciones, la comunicación, la motivación y, en general, en los resultados del equipo de trabajo. Por ello, se considera que el papel del líder de

524 Alcover de la Hera, 2003. *Op. cit.*, p. 9.
525 Ibídem. pp. 12-20.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

nuestra institución será, entre otras cosas, planear adecuadamente la formación de equipos con ciertas características inherentes al proyecto u objetivo que se tratará de abordar.[526]

En todo este contexto, un paradigma que está impactando en la dirección de recursos humanos con respecto a la autonomía o delegación de tareas es el denominado *empowerment*, un concepto utilizado con frecuencia en el argot empresarial y el cual abordaremos a continuación.

7.6.4 *EMPOWERMENT*

Tanto para bibliotecas como para otras instituciones, se han publicado diversos artículos, libros y otro tipo de documentos sobre cómo delegar autoridad y responsabilidades a los miembros de una institución. El mismo Evans –bibliotecario norteamericano que se ha especializado en la dirección y administración de bibliotecas– hace énfasis en la importancia de la delegación de poder a través de comités con el fin de lograr una cooperación y coordinación mucho más eficiente de las actividades.[527]

Delegar está sumamente relacionado con la autonomía, el control y la ejecución de las tareas, que a su vez se manifiesta en la autoestima de las personas al saber que pueden tomar decisiones por ellas mismas. El *empowerment* en este sentido, es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los co-

526 Un caso interesante sobre dirección de equipos de trabajo son las instituciones que operan mediante equipos virtuales, lo cual para muchas es ya un "modo de vida". Aquí, además de ciertas competencias, se requieren ciertas medidas para maximizar la eficiencia del equipo virtual: proporcionar formación a los miembros del equipo, mantener un acceso equitativo hacia la tecnología utilizada, personalizar los encuentros virtuales a través de las videoconferencias, elaborar una adecuada Intranet para facilitar la comunicación y el progreso del trabajo, y promover encuentros cara a cara por lo menos una vez al año combinados con acciones formativas.

527 Evans, G. Edward. *Op. cit.*, 1988, p. 175. / Evans, G. Edward; Layzell Ward, Patricia. *Op. cit.*, 2003. p. 287.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

laboradores de una institución a través de la delegación y la transmisión de poder; de manera que se consigue el compromiso de la gente mediante la creación de un sentido de pertenencia y logro.

De igual forma, el objetivo principal del *empowerment* según Chiavenato es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas para aprovechar su energía creativa e intelectual, de modo que puedan demostrar su verdadero talento y competencias en sus esferas de trabajo y, al mismo tiempo, prepararlas para enfrentar los retos que se presentan en toda institución.[528]

En efecto, el *empowerment* se caracteriza por promover la innovación y la creatividad, por tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo mediante las técnicas de dirección de recursos humanos que hemos abordado, tales como la formación, pues el *empowerment* requerirá de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.

Así, con la utilización del *empowerment*, las personas a nivel individual o como miembros de una institución se sentirán competentes, se considerarán eficaces y se sentirán integrados en ésta, pues además asumirán el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores. En este sentido, una de las razones por las que se aplica el *empowerment* es que el trabajador muchas veces sabrá mejor cómo resolver una situación operativa que sus propios superiores.

¿Y cómo aplicarlo en nuestra institución? A diferencia de los grupos de trabajo, que dependen de la dirección de un supervisor, en un equipo *empowered* son los propios miembros quienes proporcionan la dirección y el liderazgo.[529] Por ejemplo, una institución puede tener un equipo de desarrollo o diseño de productos, técnicas o servicios, un equipo de investigación, un equipo de producción y control de la calidad y un equipo de promoción.

Estos equipos también se denominan autogestionados, puesto que para mejorar la calidad, productividad y promoción del trabajo, se forman grupos funcionales los cuales tienden a ocuparse de un gran número de tareas de dirección; incluso, llegan a evaluar-

528 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.* 2002, p. 159.
529 Katzenback, J. y Smith. *Op. cit.*, 1993.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

se ellos mismos o hasta participar en la selección de nuevos colaboradores. Evidentemente para llegar a este estadio se necesitará una formación adecuada en conocimientos técnicos, operativos e interpersonales, así como de una cultura abierta y de apoyo.[530]

Por ejemplo, una institución podría tener equipos para la resolución de problemas conformados por un grupo de voluntarios procedentes de otros departamentos, y que se reúnan una o dos horas semanales para estudiar cómo aumentar la calidad, reducir costos o mejorar el clima laboral.[531] El *emporwerment* deberá reunir algunos requisitos para su correcta aplicación:

1. Manejo de información, ya que las personas deberán tener información correcta para lograr una visión amplia de la situación, para actuar y pensar mejor.
2. Dar a las personas un trabajo que consideren importante.
3. Apoyo de los superiores ante decisiones erróneas.
4. Ambiente que fomente las iniciativas.
5. Criterio, considerado como la capacidad para tomar decisiones, sin perjudicar a la institución.
6. Dar a las personas autoridad y responsabilidad, independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
7. Permitir que la gente tome decisiones respecto a su trabajo.
8. Construir relaciones entre las personas, al ligarlas con otras más importantes en jerarquía o conocimientos, apoyarlas y motivarlas constantemente.
9. Pedir la opinión respecto a los asuntos de trabajo, hacer que las personas se sientan dueñas de los procesos y que se enorgullezcan por pertenecer[532] a la institución.
10. Transformar las viejas reglas en medios para promover información e ideas en toda la institución.[533]

---

530 Bayón Mariné, Fernando. *Op. cit.*, p. 538.
531 Gómez-Mejía, Luis; R. *Op. cit.*,1997. p. 96.
532 Chiavenato, Idalberto. *Op. cit.*, 2002, p. 159.
533 Ibídem, p. 407.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

11. Y lo más importante, proporcionar reconocimientos por los esfuerzos y resultados obtenidos.

Finalmente, no debemos olvidar que en el *empowerment* lo fundamental será la madurez del equipo en aspectos como la confianza, el compromiso, la actitud positiva y la responsabilidad, así como en la capacidad de compartir ideas, proyectos, información, conocimientos, etcétera. Estos aspectos, en nuestro entender fundamentales ya que tanto a nivel individual como institucional, el *empowerment* parte del supuesto de que los individuos deben participar y cooperar consciente y activamente en cambiar las circunstancias del entorno para llegar a tener mayor control sobre el presente y futuro de la institución.

El secreto, como afirma Chiavenato, consistirá "en utilizar todo el personal, todas sus habilidades y todo el tiempo necesario, dar autoridad y recursos a las personas, así como dejarlas actuar".[534]

7.7 LA CALIDAD EN LOS RECURSOS HUMANOS

En muchas instituciones, la calidad se ha presentado como una necesidad por brindar mejores productos y servicios a los clientes o usuarios a fin de satisfacer sus demandas y cubrir totalmente sus expectativas en diversos aspectos.

Desde hace varios siglos ya existían principios para otorgar a los bienes una serie de características a la medida de los consumidores; posteriormente, con la proliferación de la industria y el comercio se abrió el abanico de posibilidades para ubicar estos bienes en mercados potenciales. La demanda era casi un hecho, pero con el incremento industrial la competencia definitivamente iba a ser la disputa por tener clientes asegurados. De esta manera, en los años cincuenta y sesenta se generaron y aplicaron los conocimientos y técnicas de varios especialistas en temas de calidad

534 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

con el objetivo de iniciar procesos para mejorar continuamente en la elaboración de productos y servicios. Líderes en el tema de la calidad como Edward Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa se convirtieron en aquel entonces en los precursores de una nueva forma de trabajo en las empresas: la calidad.

Actualmente, la calidad se ha convertido en un elemento fundamental de las leyes de mercado, de la oferta y la demanda de productos o servicios, por lo que se han buscado y aplicado diversos métodos, técnicas y sistemas para medir la calidad y mantener un mejoramiento continuo en las instituciones, enfocado siempre en la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario. Desde el control de la calidad de Deming y Juran; la administración de la calidad total de Crosby, Taguchi e Ishikawa; la calidad en el servicio de Peters y Carlson, y, actualmente, los sistemas ISO 9000 de la *Internacional Standard Organization* / Organización Internacional de Normalización.

La calidad es el juicio que tienen los usuarios sobre uno o varios productos y servicios, es el punto en que sienten cómo se satisfacen sus expectativas o necesidades. Hoy por hoy, nadie puede negar que la calidad existe y que como tal desempeña funciones, está implícita en actividades, objetivos, administración, economía, sociedad, familia, trato, servicios, educación y valores. Es de tal importancia, que es considerada por algunos autores como una corriente sociopolítica y cultural.[535]

Tal es así que en la actualidad para certificar procesos vinculados a la calidad, se utilizan normas establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO por su sigla en inglés), que señalan los diferentes niveles de calidad que deben alcanzar las empresas o instituciones en sus productos, servicios, recursos materiales y humanos para ingresar con éxito en la economía y en las relaciones del mundo.

---

535 Hernández Pacheco, Federico. "Implementación de la calidad total: hacia una nueva cultura bibliotecológica". En: *Memorias de las XXVIII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*. Cocoyoc, Morelos, del 30 de abril al 2 de mayo de 1997. México: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 1997. pp. 347- 350.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Las normas ISO 9000 nos indican la revisión y calificación constante de un producto o servicio para que sea aceptado por el usuario o cliente; además, fijan indicadores de evaluación permanente relacionados con servicios externos, acciones correctivas, control de procesos, ingeniería y tecnología necesaria, recursos humanos adecuados, etcétera.

Es importante tomar en consideración la norma ISO 9000:2015, la cual prevé los fundamentos, principios y conceptos de los sistemas de dirección de la calidad para implementarlos y mantenerlos. En ésta se observan determinados principios que prevén el marco de referencia sobre la gestión de calidad como el liderazgo, el compromiso con los usuarios, el enfoque a los procesos, la adecuada toma de decisiones, así como la atención de los usuarios, que en conjunto proveen los resultados de las instituciones.[536]

En esta misma línea, en conjunto con la anterior, la norma ISO 9001:2015 es aplicada con el fin de implementar sistemas de calidad, los que ayuda a proporcionar productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades del cliente, así como los requerimientos legales indispensables.[537] Asimismo, tiene como base el contexto y los objetivos de la institución para evitar riesgos y aumentar sus oportunidades; de esta manera, observa los principios descritos en la ya mencionada norma ISO 9000:2015.

Dentro de estas normas, se encuentra la ISO 9004, que se aplica a cada factor de los servicios como hospitalidad, comunicaciones, salud, mantenimiento, utilidades, comercio en general, servicios profesionales, administrativos, de consultoría y técnicos.

Por otra parte, en el caso del mundo de las bibliotecas, la creación de grandes redes digitales de cobertura internacional ha obligado a usar normas o estándares de reconocimiento mundial para

---

536 "ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", *ISO Online Browsing Platform*, consultada el 14 de enero de 2019, https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es

537 Asociación Española de Normalización y Certificación, ed., Sistema de gestión de la calidad: Requisitos Norma ISO 9001:2015, Madrid: AENOR, 2015, pp. 9 -10.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

hacer posible la circulación y transmisión de la información, lo que de manera paralela obliga a llevar un estricto control de la calidad en todos los procesos efectuados. No obstante, la calidad también tiene que darse en todas las actividades que efectúen bibliotecas, tanto en la recepción de los documentos que se van a procesar y analizar, como en los servicios que se van a otorgar.

En este contexto, Estela Morales Campos afirma que la calidad será la mayor virtud de las bibliotecas del futuro y que se deberán vigilar todos los procesos de la selección de información, su análisis, procesamiento, clasificación, diseminación, recuperación y la promoción para su uso.[538] La calidad, abunda Brenda Cabral Vargas, tiene que ser considerada un factor primordial en las bibliotecas y no ser vista únicamente como un requisito para obtener una acreditación o certificación.[539]

Asimismo, la calidad deberá enfocarse en la persona o individuo con el nivel más alto dentro y fuera de la institución: el usuario. Nuestro éxito depende de su satisfacción total, por lo que las instituciones deben ser ahora y siempre promotores de mecanismos altamente calificados, que permitan a los usuarios el acceso continuo a fuentes verídicas y confiables de información con una nueva filosofía: dando valor agregado mediante la creatividad e innovación, la actitud emprendedora y el trato de excelencia. En este contexto, las premisas de calidad deberán ser las siguientes:

1. Satisfacer plenamente las necesidades del usuario y aumentar la comunicación con éste.
2. Conocer la opinión de nuestros productos y servicios mediante las apreciaciones y sugerencias reales de los usuarios.
3. Solucionar problemas demostrando nuestro talento y liderazgo.

538 Morales Campos, Estela. *Op. cit.*, 1996. p. 336.

539 Cabral Vargas, Brenda. "Elementos necesarios para una modalidad de educación a distancia en bibliotecología". En: *Investigación Bibliotecológica*, V. 22, Núm.46, sep.-dic. 2008. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2008.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

4. Despertar nuevas necesidades en el usuario con el fin de proporcionar otras satisfacciones.
5. Lograr productos o servicios con cero defectos y de acuerdo con las normas establecidas.
6. Rediseñar procesos periódicamente para lograr velocidad, costos rentables y calidad en los productos y servicios.
7. Mejorar los servicios o productos ya existentes buscando las estrategias adecuadas.
8. La fuerza de una institución deben ser siempre sus productos y sus recursos humanos.
9. El usuario va a determinar la imagen de los servicios y productos. Es necesario conocer la verdad de nuestra imagen institucional por más lamentable que sea, puesto que la comunidad a la que se sirve decide y evalúa la calidad ofrecida.
10. Proporcionando calidad, vamos a justificar la importancia de nuestra profesión y de nuestras instituciones, al ser reconocidos por nuestros usuarios.

Como podemos apreciar, la calidad no puede limitarse a los recursos materiales de las instituciones porque el ser humano busca la calidad en todos los aspectos de su vida: relaciones, trato, compras, servicios, autorrealización, etcétera.[540]

Por ello, para sobrevivir a los cambios que se están viviendo, en un futuro las instituciones deberán estar conformadas sobre la base de las actitudes y la responsabilidad social de servir. Tengamos en cuenta que la calidad en este último aspecto siempre será el resultado de la calidad humana, por lo que se requiere de un compromiso y una serie de comportamientos firmes para alcanzarla.

El error, en muchos casos, ha sido dirigir nuestros proyectos hacia los recursos materiales y no al desarrollo de calidad humana, y si deseamos que proliferen e impacten nuestros proyectos y acciones en la sociedad, necesitamos ante todo hombres y mujeres

540 Larios Gutiérrez, Juan José. *Hacia un modelo de calidad*. México: Iberoamérica. 1989. p. 159.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

de calidad, pues la calidad, en su amplio sentido, es la expresión más sublime para dar inicio a un nuevo amanecer.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8. Marco normativo en bibliotecas (caso México, Colombia y España)

8.1 INTRODUCCIÓN GENERAL

Tal como lo establece la IFLA en sus Directrices,[541] las bibliotecas son organizaciones constituidas con el fin de brindar acceso al conocimiento, a la información y al trabajo intelectual, a través de una serie de recursos y servicios que faciliten el acceso a los mismos.

Así entonces, las bibliotecas se encuentran presentes a lo largo y ancho de los 5 continentes, todas éstas con diferentes características de creación, de dirección, de inmuebles, de financiamiento y de información albergada en sus recintos y espacios.

Por tal razón, resulta obligatorio ajustarse a la normatividad del país correspondiente, con el fin de organizar, preservar y difundir adecuadamente la información resguardada; considerada patrimonio nacional y, en algunos casos, patrimonio de la humanidad.

---

541 La Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) estableció las Directrices IFLA/UNESCO para el Desarrollo del Servicio de Bibliotecas Públicas, reconocidas como una Declaración de Principios Fundamentales por los que se rigen las Bibliotecas Públicas. La IFLA, es el principal organismo internacional que representa los intereses de los usuarios, de los servicios bibliotecarios y de documentación. Es la portavoz a nivel mundial de los profesionales de las bibliotecas y la documentación. ***Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*** **(Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002)**. Disponible en: https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/archive/the-public-library-service/pg01-s.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En este capítulo, no se pretende profundizar en la legislación aplicable a las bibliotecas en el mundo, en todo caso, se hará un breve recorrido histórico de la normatividad internacional que se ha convertido en el marco legislativo que rige el mundo de la bibliotecología ya que, sirve de fundamento para la toma de decisiones importantes.

Asimismo, se señalará la normatividad de algunos países que, por sus características, resultan ser una referencia comparativa interesante en el tema para, posteriormente, centrarnos en el análisis del marco jurídico de las bibliotecas en México, en materia de recursos humanos y, paralelamente, aplicando la metodología de derecho comparado en Colombia y España.

8.2 MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL

Como se ha visto, este trabajo se refiere a todo tipo de bibliotecas y otras instituciones, por lo que es interesante señalar algunos beneficios que pueden apreciarse cuando una biblioteca se constituye como pública. El primero de éstos, se refiere a la importancia institucional que adquiere el recinto y, por lo tanto, la protección, control y conservación del mismo y del contenido de sus acervos, mismos que automáticamente pasan a formar parte del patrimonio cultural nacional.

El segundo beneficio, uno de los más importantes, es la base financiera que se adquiere al constituirse como un organismo público, toda vez que se verá subsidiado por el erario del Estado, permitiéndole proporcionar sus servicios gratuitamente.

Otro beneficio observado, es la creación de una Red organizada de bibliotecas, que abre la posibilidad de intercambiar experiencias y apoyos institucionales a nivel nacional e internacional con otros recintos. Así como también, una proyección de mayor impacto que contribuya a la reducción de la brecha digital que, aunque menor cada día, aún está presente en varias partes del mundo.

Finalmente, la parte correspondiente a la dirección de los recursos humanos, tema central de esta obra, también obtiene una

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

serie de beneficios que mantiene el equilibrio entre los servicios que ofrece la institución y los usuarios que los demandan, destacando esto como el fin principal de una biblioteca: la satisfacción del usuario.

Dentro de este marco normativo de las bibliotecas, tal como se verá a continuación, se tiene un catálogo de especificaciones que fortalecen la pauta a seguir en torno al personal que ha de formar la plantilla laboral del recinto.

Así entonces, como un ejemplo del amplio espectro normativo en materia de bibliotecas, comienza aquí el recorrido histórico internacional de los primeros documentos que dieron vida a la constitución de las bibliotecas, en este caso públicas.[542]

En 1973, se publicaron las *Normas para las Bibliotecas Públicas*, con una segunda edición en 1977. Se trata de un documento cuyo texto estableció normas cuantitativas que recomendaban pautas a seguir para la implementación y desarrollo de las bibliotecas. Dichas recomendaciones hacían referencia a la población mínima viable; los puntos de servicio que habría de instalar la institución (horarios); el tamaño de las colecciones (número de volúmenes); publicaciones periódicas; el material de información (discos y cintas); colecciones para minorías nacionales; el personal que habría de laborar en la biblioteca y los edificios para su establecimiento, entre otros temas.

En 1986, se publicaron las *Directrices para Bibliotecas Públicas*, sustituyendo a las *Normas de 1973-1977*. En este texto, se consideraron cambios para beneficio de las necesidades y los recursos de las bibliotecas. Se caracterizó por ofrecer consejos basados en la experiencia de otros países, que pudieran aplicarse de manera general. Se incluyó también, un apéndice con estadísticas sobre datos específicos de bibliotecas de algunos países, como referente para su cotejo con la biblioteca propia.

542 ***Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas***, *Op cit*. 1-2.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Posteriormente, en 1994, se publicó el *Manifiesto de la IFLA/UNESCO sobre la Biblioteca Pública*, considerado como una Declaración de principios fundamentales por los que se rigen las Bibliotecas Públicas. Tal documento, tuvo su origen en el Seminario realizado en Noordwijk, Países Bajos, en agosto de 1998, cuyo debate generado en las mesas de trabajo versó principalmente en tres cuestiones:

1. Si debían incluirse en dicho documento las normas cuantitativas o solo las directrices
2. Si este documento sería práctico también para las bibliotecas establecidas en países cuyo desarrollo y recursos fuera tan desigual, y
3. Si sería posible formular recomendaciones sobre el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones a bibliotecas públicas cuyo acceso fuera limitado

La decisión del Comité de la Sección de Bibliotecas Públicas de la IFLA, fue tomada considerando que los objetivos generales en todos los países eran los mismos pero, las necesidades y los recursos varían tanto que no podrían hacerse normas comunes en virtud de los servicios ofrecidos en las bibliotecas. En consideración a lo anterior, se apoyó la idea de que la nueva publicación incluyera algunas normas prácticas, sin limitarse únicamente a directrices y recomendaciones así, de este modo, se consideró que no sería conveniente tratar de redactar una nueva edición dirigida a un grupo de bibliotecas; por ejemplo, las que se encuentran en países desarrollados o las que se encuentran en países en vías de desarrollo.

Se reflexionó sobre la calidad de los servicios, determinando que no siempre dependen de los recursos disponibles ya que, cualquiera que sea la situación de ventaja o desventaja en que se encuentren las bibliotecas, siempre podrán mejorar, atendiendo los puntos de fortaleza y debilidad.

Así, se redactó el texto del *Manifiesto de la IFLA*, incluyendo ejemplos destacados de prestación de servicios de distintas partes

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

del mundo, con el objetivo de difundir los problemas surgidos y las soluciones que fueron implementadas.

En su texto, dedicó un capítulo (quinto) a los recursos humanos, precisando que las bibliotecas deberán organizarse eficazmente, manteniendo parámetros profesionales de funcionamiento y, por otro lado, definió a los bibliotecarios como intermediarios activos entre los usuarios y los recursos, subrayando que la formación permanente de los mismos es indispensable para el adecuado desempeño de sus funciones al frente de los servicios que ofrece el recinto.

Se hizo especial énfasis en las aptitudes y cualidades que debieran tener los bibliotecarios, considerando que éstos pudieran comunicarse positivamente con los usuarios, comprendiendo su diversidad cultural. Asimismo, se planteó como característica indispensable que la plantilla laboral conociera el material resguardado por la biblioteca, así como el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, cuyas herramientas auxiliaran a los usuarios en las necesidades manifestadas.

En dicho Manifiesto se considera prioritario el tema de higiene y seguridad, para lo cual se previó el establecimiento de políticas y procedimientos para reducir los riesgos, considerando aspectos importantes tales como las necesidades de personas discapacitadas; verificar que el equipo de trabajo se ajuste a las normas de seguridad reconocidas; el establecimiento de un comité de higiene y seguridad del personal, ropa de protección cuando sea necesario, entre otros.

Finalmente, se han incluido en el texto direcciones electrónicas de sitios web de algunas iniciativas que sirvieran de herramienta a los bibliotecarios que requirieran profundizar sobre estos temas.[543]

En el siguiente cuadro se resumen las características esenciales de los documentos mencionados:

543 Gill, Philip, Directrices *IFLA/UNESCO para el Desarrollo del Servicio de bibliotecas Públicas*, México, IFLA-UNESCO-CONACULTA, 2007, p. 220.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 26. Normatividad internacional en materia de bibliotecas

Año de publicación	Nombre del ordenamiento	Características	Observaciones
1973 (1977, 2ª. edición)	*Normas para las Bibliotecas Públicas*	*Serie de normas cuantitativas que van desde el tamaño de las colecciones hasta las características del edificio o de las unidades administrativas, pasando por las horas de servicio y el número de funcionarios	*Sustituida por las Directrices para Bibliotecas Públicas de 1986* Documento de gran consulta por parte de los bibliotecarios por su fácil manejo y aplicabilidad
1986	*Directrices para Bibliotecas Públicas*	*Los autores de las Directrices consideraron los cambios que se presentaban en cuanto a las necesidades y los recursos *En vez de presentar reglas, redactaron consejos basados en la experiencia procedente de otros países, que pudieran aplicarse de manera general *En un apéndice figuraban estadísticas sobre las bibliotecas públicas de diferentes países que los bibliotecarios podían cotejar con sus propios servicios	*Sustituidas por el Manifiesto de la IFLA/UNESCO sobre la Biblioteca Pública de 1994* Documento menos consultado que las Normas de 1973-1977, por considerarse menos práctico
1994	*Manifiesto de la IFLA[544]/ UNESCO sobre la Biblioteca Pública*	*En 1998 se llevó a cabo un Seminario en los Países Bajos para debatir sobre la creación del Manifiesto *Se decidió incluir algunas normas prácticas y no limitarse a directrices y recomendaciones	Se le reconoce como una *Declaración de principios fundamentales por los que se rigen las Bibliotecas Públicas*

Fuente: Elaboración propia, con información extraída de Gill, Philip, *Directrices IFLA/UNESCO para el Desarrollo del Servicio de Bibliotecas Públicas*, México, IFLA-UNESCO-CONACULTA, 2007, p.220.

544 La IFLA es el principal organismo internacional que representa los intereses de los usuarios, de los servicios bibliotecarios y de documentación. Es el portavoz a nivel mundial de los profesionales de las bibliotecas y la documentación.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

En este contexto y de manera interna, algunos países cuentan con un marco normativo en materia de bibliotecas, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 27. Marco normativo a nivel nacional

- México y Venezuela poseen una legislación específica para este sector, mientras que en Colombia y Brasil en la legislación sobre servicios de información se hace referencia a las bibliotecas públicas.
- La Ley de Bibliotecas de Finlandia (1998) dispone que la biblioteca pública será de responsabilidad del municipio, ya sea independientemente o junto con otras bibliotecas públicas; que debe cooperar con otros tipos de bibliotecas y que el municipio debe evaluarla así como a los servicios de información que presta.
- La Constitución de la República de Sudáfrica de 1996 ofrece un marco constitucional para la prestación de servicios bibliotecarios y de información en el país y dispone que "las bibliotecas, excepto las nacionales" son de la competencia exclusiva de la legislación de las provincias, las cuales son, por lo tanto, responsables de desarrollar el marco legislativo necesario para su funcionamiento.
- En Armenia, las autoridades locales se encargan de financiar y mantener las bibliotecas públicas. La Ley sobre la Autonomía de los Órganos Locales de 1996 define sus obligaciones respecto a estas instituciones.
- En la Federación Rusa se han promulgado dos leyes relativas a las bibliotecas en el plano federal: La Ley de bibliotecas y la Ley sobre el Depósito Legal. No atañen únicamente a las bibliotecas públicas, aunque la mayor parte de la primera está dedicada a ellas.
- La Constitución italiana otorga a las regiones el control de las bibliotecas públicas creadas por los municipios y las provincias. Algunas regiones han promulgado Leyes de bibliotecas para regular la cooperación entre éstas y otros organismos de información, documentación, cultura y educación y para establecer normas de calidad.
- El Consejo de Europa y EBLIDA han emitido directrices sobre legislación y políticas bibliotecarias en Europa.

Fuente: cuadro tomado de la obra de Gill Philip. *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*, México, IFLA-UNESCO-CONACULTA, 2007, Colección Nueva Biblioteca del Bibliotecario, pp. 48 y 49.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Tal como se observa en el cuadro anterior, las bibliotecas son financiadas por alguna autoridad u órgano local, regional o nacional, o a través de cualquier otra forma de organización colectiva. Por otro lado, puede apreciarse también que en algunos países, tales como la República de Sudáfrica e Italia, se cuenta con un marco constitucional para la prestación de servicios bibliotecarios y de información. Y en otros casos, puede verse que algunos países, tales como México y Venezuela, cuentan con una legislación específica en esta materia.

8.3 MARCO NORMATIVO NACIONAL

8.3.1 MARCO NORMATIVO MEXICANO EN MATERIA DE BIBLIOTECAS

El marco normativo mexicano se integra por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, aunque no de manera específica; así como la Ley General de Bibliotecas (LGB), considerada parte medular para el establecimiento, sostenimiento y organización de las bibliotecas; leyes que por su naturaleza se relacionan directa o indirectamente con la LGB, y la legislación aplicable a la dirección de recursos humanos, entre las que se encuentran la Ley Federal del Trabajo; Ley General de Salud; Legislación estatal y algunos Convenios firmados con el Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior (CONPAB-IES).

8.3.1.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

En el texto constitucional no se prevé algún artículo que haga referencia expresa a las bibliotecas, sin embargo, en los artículos 4º y 73 se podría encuadrar dicha figura.

Por un lado, conforme al artículo 4º constitucional, párrafo doceavo, se prevé el derecho de toda persona a la cultura y la obligación

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

por parte del Estado para implementar los mecanismos necesarios para acceder a cualquier manifestación cultural.[545]

Por otro lado, conforme a lo previsto en la fracción XXV del artículo 73 de la ley suprema, es facultad exclusiva del Congreso establecer, organizar y sostener en toda la República, entre otros institutos culturales, las bibliotecas como cumplimiento al establecimiento del servicio profesional docente, en los términos de lo dispuesto en el artículo 3º de dicho ordenamiento.[546]

8.3.1.2 LEY GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se trata de una ley de observancia general con apenas 16 artículos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de enero de 1988, en cuyo contenido se describen las funciones coordinadas para atender las necesidades de la población relativas a las bibliotecas.[547]

Conforme a dicha ley, misma que ha pasado por tres reformas, se prevé la regulación de los elementos que definen la prestación de los servicios bibliotecarios, teniendo como objetivo primordial la distribución y coordinación ente los gobiernos federal, estatales y municipales de la función educativa y cultural que se realiza a través de las bibliotecas, cuyo establecimiento, sostenimiento y organización se encuentran dirigidos por las disposiciones contenidas en la presente ley de orden público e interés social.

Más aún, se observan las normas básicas para la configuración de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas; las bases y directrices

545 Artículo 4º de la Constitución Política Mexicana de 1917. Texto completo disponible en la siguiente página web: http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/4.pdf

546 El artículo 3º de la Constitución concentra el derecho a recibir educación y la obligación por parte del Estado para garantizar la calidad de la misma.

547 La Ley General de Bibliotecas ha sido reformada en tres ocasiones: 23 de junio de 2009, 17 de diciembre de 2015 y 19 de enero de 2018. Para consultar el texto original y las reformas aplicadas, véase la siguiente página web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgb.htm

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

para la integración y el desarrollo de un Sistema Nacional de Bibliotecas, así como también, los lineamientos para llevar a cabo la concertación con los sectores social y privado en dicha materia.

La Red Nacional de Bibliotecas Públicas en México se creó en 1983 como una estrategia educativa y cultural promovida por el gobierno federal. En ese año nuestra nación contaba con 351 bibliotecas públicas en todo su territorio, sin embargo, éstas resultaban insuficientes para la creciente población, por lo que surgió la iniciativa de impulsar una red en cada entidad federativa con una biblioteca central que, a su vez, se coordinase con las bibliotecas regionales en las ciudades medias y con las bibliotecas municipales de los pequeños pueblos.

Hacia 1988, con la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, organismo al que pasaría a formar parte la Dirección General de Bibliotecas (antes dependiente de la Secretaría de Educación Pública), se impulsó un programa de mantenimiento y creación de nuevos recintos bibliotecarios, gracias al cual fue posible llevar a cabo diversas acciones para dar respuesta a la imperante necesidad de abastecimiento de bibliotecas públicas en México.[548]

Derivado de lo anterior, también en 1988, el Congreso de la Unión aprobó la *Ley General de Bibliotecas*, a fin de institucionalizar la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y establecer su marco normativo para la distribución de funciones en cuanto a la operación, mantenimiento y desarrollo de bibliotecas públicas en el país.[549]

---

548 México, Conaculta. Memoria, 1995-2000, México, Conaculta, 2000. Disponible en: http://www.conaculta.gob.mx/memorias/memorias/index.html (Consultado el 4 de abril de 2018).

549 México, *Ley General de Bibliotecas*, México, Conaculta, 2009. Disponible en: http://rnbp.conaculta.gob.mx/Documentos/PublicacionesDGB/ApoyoCapacitacionBibliotecaria/SerieLeyesReglamentos/LeyGeneral2009.pdf (Consultado el 8 de abril de 2018).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 66. Antecedentes de la Ley General de Bibliotecas

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se dijo, la *Ley* establece las disposiciones generales que incluyen el concepto de biblioteca pública, así como también, las bases para la creación del Sistema Nacional de Bibliotecas (capítulo I). Por otro lado, se aborda la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, los objetivos y funciones de la misma (capítulo II) y, finalmente, se declaran los propósitos del Sistema Nacional de Bibliotecas (capítulo III).[550] Sin embargo, dicha normativa carece de importantes elementos que potenciarían el alcance de sus objetivos, entre los que destacan la ausencia de un Reglamento que permita desarrollar los preceptos establecidos en la misma; y aun cuando la falta de reglamentación no impida aplicar una ley, sí la dificulta. Tal es el grado de omisión legislativa que en dicho texto no se definen, por ejemplo, el perfil del bibliotecario, ni los modelos de financiamiento de las bibliotecas públicas que integran la Red Nacional.[551]

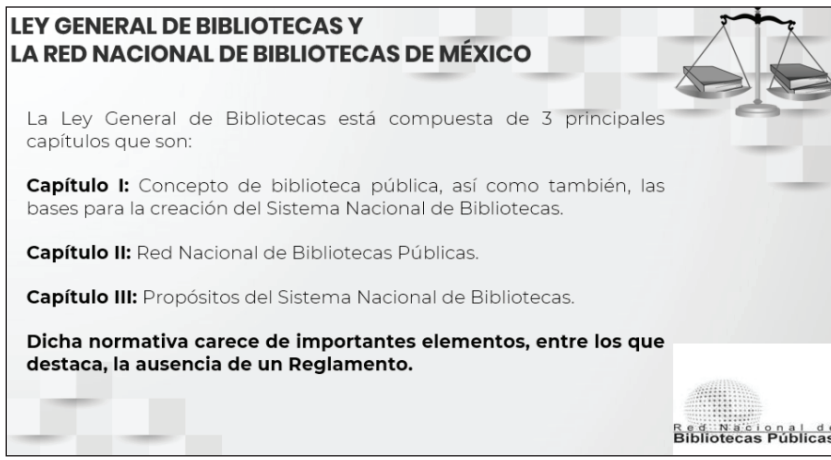
550 Ibídem., pp. 1-9.

551 Arriaga Navarro, Marx. "Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas". En: *El Bibliotecario: Investigación y análisis*, Nueva época, Año 18, no. 112, junio de 2012. Disponible en: https://dgb.cultura.gob.mx/seleccionar_revista.php (Consultado el 27 de agosto de 2019).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 67. Ley General de Bibliotecas



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, hoy en día los servicios bibliotecarios de esta Red trabajan bajo un esquema de corresponsabilidad entre los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal. Y es a través de la Dirección General de Bibliotecas de la Secretaría de Cultura (anteriormente Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), por parte del gobierno federal, donde se dirige técnica y normativamente a la Red Nacional de Bibliotecas Públicas. Adicionalmente, esta Dirección opera la Biblioteca de México y la Biblioteca Vasconcelos; mientras que cada entidad federativa gestiona las bibliotecas públicas de su demarcación y se coordina con otras instancias de su entidad, tales como son los gobiernos municipales, oficinas estatales, etcétera.[552]

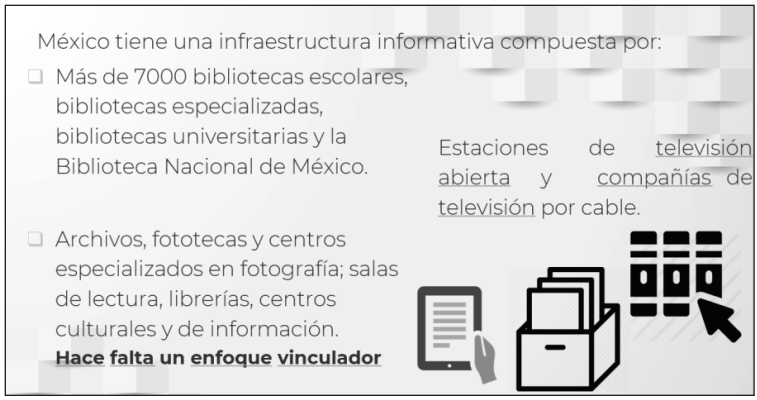
552 Hernández Pacheco, Federico, "Marco normativo e indicadores de las bibliotecas públicas en México y Colombia," *Revista Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información* 26, no. 58 (septiembre-diciembre 2012): 221-223. Disponible en: http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/35259/51536 (Consultado el 4 de abril de 2018).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Actualmente 7454 bibliotecas públicas integran la Red Nacional, de las cuales 3550 cuentan con módulos de servicios digitales,[553] y en su conjunto, atiende a más de 30 millones de usuarios anualmente.[554]

Figura 68. Infraestructura informativa en México



Fuente: Elaboración propia.

En efecto, México tiene una infraestructura informativa compuesta por bibliotecas públicas, más de siete mil bibliotecas escolares, bibliotecas especializadas, bibliotecas universitarias, la Biblioteca Nacional de México; archivos, fototecas y centros especializados en fotografía; salas de lectura; museos; teatros; librerías; salas de cine; estaciones de radio y televisoras con carácter educativa y cultural; radiodifusoras de instituciones de educación superior; radiodifusoras culturales indigenistas; estaciones de televisión abierta y compañías de televisión por cable.

553 Santos, María Josefa *et al.*, *Disminuyendo la brecha digital: el nuevo papel de la biblioteca pública mexicana*, México, Conaculta, UNAM, 2012, 23, 159.

554 México, Dirección General de Bibliotecas. *Información general*. Disponible en: http://dgb.cultura.gob.mx/estructuraRed_DGB.php (Consultado el 21 de abril de 2018).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Esta situación nos indica que en México hace falta un enfoque vinculador de todos los esfuerzos e iniciativas realizados durante los ciclos de la información y del conocimiento, tanto a nivel de su generación, como en su organización y diseño de plataformas y espacios de servicios para otorgarlos a la sociedad.

En general, deberían tomarse decisiones fundamentadas en un plan estratégico a nivel nacional, respaldado, esencialmente, por una ley de bibliotecas actualizada y redactada bajo estrictos procedimientos y técnicas legislativas consensadas con todos los actores involucrados, estudios y análisis adecuados, para un posterior dictamen, discusión y aprobación que conlleven a una promulgación oportuna con los tiempos actuales.

8.3.1.2.1 TÉCNICA LEGISLATIVA

Con el fin de lograr una propuesta de mejora en la claridad, seguridad y eficacia de la Ley General de Bibliotecas, es importante reflexionar acerca de la importancia de redactar una ley implementando estrictos procedimientos y técnicas legislativas. Para esto diferenciamos entre las normas que rigen la conducta de las personas, que son de carácter jurídico, moral, religioso, y las de convencionalismos o trato social. Las primeras constituyen objeto de estudio de la ciencia jurídica principalmente, pero también de diversas disciplinas como es el caso de la bibliotecología.

En dichos procedimientos de elaboración, cada etapa (iniciativa, discusión, aprobación y publicación de una norma jurídica) conlleva un tinte político o de posiciones de grupos; y uno técnico que incluyen la redacción, lenguaje, estructura lógica y armónica dentro del sistema legal para lograr una legislación sensata, clara y totalmente sistemática.[555]

555 Muro Ruiz, Eliseo, *Algunos elementos de técnica legislativa*, México, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2006, p. 1.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La técnica legislativa puede concebirse como el conjunto de factores para la estructuración de proyectos de ley, así como una materia que comprende tópicos sobre la evaluación de la calidad de las leyes en donde son aplicables diversas disciplinas como la sociología, la economía, el derecho y, en el caso de la Ley General de Bibliotecas, la Bibliotecología.[556]

Para que una ley sea exitosa, es decir, que sea eficaz y alcance el objetivo jurídico para el cual fue creada, debió haber sido redactada considerando la comprensión de sus objetivos; la redacción clara y precisa del texto, y el análisis de los resultados pretendidos.

Ésta no es una tarea fácil y debe ponerse en manos expertas en alguna materia (en este caso, la Bibliotecología) y debe ser realizada de manera responsable, calificada, sin dejar de lado el manejo de los elementos técnicos para el diseño de las leyes; ya que de esto dependerá no solo su pronta aprobación, sino que su cumplimiento y aplicación sean acatados por los destinatarios.[557]

Al día de hoy puede apreciarse la urgente necesidad de lograr una mejora en los servicios y procesos de las bibliotecas mexicanas, y los beneficios que se podrían lograr derivados de una metodología y proceso legislativo aplicado a una reforma o iniciativa de Ley en la materia, sin duda serían de gran relevancia. Éstas son premisas evidentes que se detectan, por ejemplo, mediante la observación de las condiciones físicas y organizacionales en las que se encuentran las 7,454 unidades de información de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de México.

La deficiente calidad en los servicios y productos, la brecha digital cada vez más evidente, la insatisfacción de los usuarios, los errores cotidianos por una gestión deficiente, la falta de una estandarización de procesos y de documentos que respalden y normalicen las actividades como manuales, guías o diagramas de flujo, la

556 *Op. cit.* pp. 15-16.

557 López Olvera, Miguel Alejandro. "Lineamientos de técnica legislativa para la elaboración de las leyes en México", *Revista de la Facultad de Derecho*, México, UNAM, 2000, 30 pp.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

escasa formación y bajos salarios de los recursos humanos, entre otros aspectos, hacen evidente la necesidad de construir una Ley actualizada sobre bibliotecas.

En efecto, una normatividad desactualizada, la complejidad en la coordinación de los procesos de trabajo, la escasez de recursos humanos con formación permanente, son problemáticas por atender y reorientar en las bibliotecas mexicanas. Aunado a ello, las sociedades en la que estas instituciones se encuentran inmersas actualmente se han tornado más complejas, lo cual ha generado cambios más rápidos y drásticos[558] que afectan y dificultan una operación eficiente de las bibliotecas y otras instituciones.

De acuerdo con este panorama planteado, iniciaremos los siguientes apartados que nos ayudarán a profundizar y generar conocimientos de diversos tópicos sobre legislación y marco normativo en torno a bibliotecas y recursos humanos.

8.3.1.3 Ley General de Cultura y Derechos Culturales

La presente ley regula el derecho a la cultura con que cuenta toda persona, en términos de los artículos 4º y 73 de la Constitución mexicana previamente referidos. Asimismo, define los derechos culturales y los mecanismos para su ejercicio, entre los que se encuentran procurar el acceso al conocimiento y a la información del patrimonio de las culturas que se han desarrollado en territorio nacional.

558 Alii Farazmand, "Editor´s note: public organization in the age of accelerated globalization", *Public Organization Review 1*, no. 1, 2001, pp. 5-13.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 28. Marco normativo mexicano en bibliotecas

Legislación	Características
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	*-El párrafo doceavo del artículo 4° establece el derecho al acceso a la cultura* *-La fracción XXV del artículo 73 constitucional prevé dentro de las facultades exclusivas del Congreso establecer, organizar y sostener en toda la República bibliotecas*
Ley General de Bibliotecas	*-Describe las funciones coordinadas para atender las necesidades de la población relativas a las bibliotecas* *-Declara políticas que describen acciones de coordinación y normativas que aplican a los tres órdenes de gobierno, así como a los sectores público y privado* *-Incluye la creación del Sistema Nacional de Bibliotecas*[559] *-No cuenta con Reglamento*
Ley General de Cultura y Derechos Culturales	*-Regula el derecho a la cultura que tiene toda persona en los términos de los artículos 4° y 73 de la Constitución* *-Promueve y protege el ejercicio de los derechos culturales y establece las bases de coordinación para el acceso de los bienes y servicios que presta el Estado en materia cultural* *-Contempla los derechos culturales y los mecanismos para su ejercicio, entre los que destaca procurar el acceso al conocimiento y a la información del patrimonio material e inmaterial de las culturas que se han desarrollado y desarrollan en el territorio nacional y de la cultura de otras comunidades, pueblos y naciones* *-Precisa que para garantizar el ejercicio de estos derechos, la federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México (denominadas anteriormente Delegaciones Políticas), en el ámbito de su competencia, deben de poner en marcha acciones como el acceso a bibliotecas públicas; la realización de actos artísticos y culturales gratuitos, entre otras (aún no cuenta con su reglamento)*

Fuente: Elaboración propia.

559 Para mayor conocimiento sobre la normatividad en materia de bibliotecas de México y Colombia, puede consultarse el estudio comparado realizado por Hernández Pacheco, Federico, "Marco normativo e indicadores de las bibliotecas públicas en México y Colombia", *Revista Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información* 26, no. 58, septiembre-diciembre, 2012, pp. 215-233. Disponible en: http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/35259/51536 (Consultado el 4 de abril de 2018), cuya investigación se desprende del análisis conjunto de los datos sociodemográficos, legales, normativos, estructuras bibliotecarias y, la información generada tanto en México como en Colombia.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Ahora bien, para la realización de este trabajo, en cuanto a la dirección de recursos humanos, se ha tomado como muestra ilustrativa una de las bibliotecas especializadas, más importantes de México, cuyo detalle se mostrará más adelante.

8.3.2 MARCO NORMATIVO COLOMBIANO EN MATERIA DE BIBLIOTECAS

En el caso de Colombia, se reconoce la profesión de bibliotecólogo y se cuenta con un decreto que reglamenta su ejercicio. Su marco normativo está integrado por la Ley 11 de 1979; el Decreto 865 de 1988; la Ley Número 1379 por la cual se Organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de 2010; la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997) y la normatividad aplicable para el tema de la dirección de recursos humanos en las bibliotecas, constituida por el Código Sustantivo del Trabajo y, la Ley No. 1562 de 2012 que define al Sistema General de Riesgos Laborales, entre otros ordenamientos jurídicos.

8.3.2.1 LEY 11 DE 1979

En su contenido, se prevé la definición a través de la cual se enumeran los requisitos que deberá de tener el bibliotecólogo para obtener el título profesional correspondiente; además, se crea el Consejo Nacional de Bibliotecología, como organismo del gobierno adscrito al Ministerio de Educación Nacional, cuyas funciones son de vigilancia y control para el ejercicio de esta profesión.

8.3.2.2 DECRETO 865 DE 1988

A través del presente decreto, se reglamenta el ejercicio del Bibliotecólogo, determinando los requisitos académicos, exámenes necesarios para la obtención del título profesional y la integración,

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

funcionamiento y recursos financieros del Consejo Nacional de Bibliotecología.

8.3.2.3 Ley No. 1379 por la cual se organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas

Esta Ley fue emitida en 2010 y conforme a las disposiciones, define las competencias de los diferentes niveles de gobierno en materia de bibliotecas públicas, además de señalar algunas de las definiciones de palabras más importantes en el lenguaje bibliotecario, como son: libro, biblioteca, biblioteca digital, acervo documental o fondo bibliográfico, infraestructura bibliotecaria, red de bibliotecas, servicios bibliotecarios, entre otras.

8.3.2.4 Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997)

Define como depositarios del patrimonio bibliográfico, hemerográfico y documental a las bibliotecas municipales, distritales y departamentales, señalando al Ministerio de Cultura y al Ministerio del Interior como responsables de reunir, organizar, incrementar, preservar, proteger y difundir dicho patrimonio, a través de la Biblioteca Nacional.

Además, establece la consolidación y desarrollo de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y el otorgamiento de partidas presupuestarias, señalando al Ministerio de Cultura como el organismo encargado de la planeación y formulación de la política en materia de bibliotecas.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 29. Marco normativo colombiano de bibliotecas

Legislación	Características
Ley 11 de 1979	*-Se reconoce la profesión del Bibliotecólogo* *-Se crea el Consejo Nacional de Bibliotecología*
Decreto 865 de 1988[560]	*-Reglamenta el ejercicio del Bibliotecólogo* *-Establece la integración, funcionamiento y recursos financieros del Consejo Nacional de Bibliotecología*
Ley número 1379 por la cual se Organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de 2010[561]	*-Define la política de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas* *-Establece importantes definiciones en materias de bibliotecas públicas* *-Constituye un instrumento de apoyo para alcanzar sus fines estratégicos, entre los que se encuentran: promover el desarrollo de una sociedad lectora y la reunión, conservación, organización y acceso al patrimonio bibliográfico y documental de la nación; impulsar una política nacional integral, constante y sostenible de promoción de la lectura y de las bibliotecas públicas que conforman la Red*
Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997)[562]	*-Define como depositarios del patrimonio bibliográfico, hemerográfico y documental a las bibliotecas municipales, distritales y departamentales* *-Establece la consolidación y desarrollo de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas* *-Precisa al Ministerio de Cultura como el organismo encargado de planear y formular la política de las bibliotecas*

Fuente: Elaboración propia.

560 A este decreto lo antecede el decreto número 672 de 1981, en cuyo texto no se contemplaba lo correspondiente al Consejo Nacional de Bibliotecología. Ambos documentos pueden consultarse en las siguientes páginas web: https://www.mineducacion.gov.co/normatividad/1753/articles-103300_archivo_pdf.pdf y http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104045_archivo_pdf.pdf, respectivamente.

561 Para conocer el texto completo del documento, consúltese la siguiente página web: http://www2.igac.gov.co/igac_web/normograma_files/LEY%201379%20DE%202010.pdf

562 Texto completo disponible en la siguiente página web: http://www.sinic.gov.co/SINIC/Sipa_Conceptos_Comite_Tecnico/ley%20397%20de%201997.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.3.3 MARCO NORMATIVO ESPAÑOL EN MATERIA DE BIBLIOTECAS

Tratándose de la legislación española, la Constitución confiere a las Comunidades Autónomas, según lo previsto en el artículo 148, fracción 15ª, la facultad para asumir competencias en materia bibliotecaria,[563] siempre y cuando se trate de bibliotecas que no estén bajo la titularidad estatal, en cuyo caso, el Estado central tiene competencia exclusiva.[564]

Así entonces, el marco legal para la organización de bibliotecas se encuentra dividido de acuerdo a su naturaleza estatal o autonómica, destacando la normativa siguiente:

8.3.3.1 LEGISLACIÓN ESTATAL

8.3.3.1.1 LEY 16/1985 DE PATRIMONIO HISTÓRICO ESPAÑOL

Mediante esta Ley se precisan los rasgos esenciales de las bibliotecas, atribuyéndoles las funciones de conservar, reunir, seleccionar, inventariar, catalogar, clasificar y difundir todo tipo de fondos al servicio de la educación, la investigación, la cultura y la información.

Asimismo, se hace referencia al Sistema Español de Bibliotecas y se establece que la Administración del Estado deberá de ser la que promueva la comunicación y coordinación entre las bibliotecas españolas de titularidad estatal.

563 Artículo 148, fracción 15ª de la Constitución Española, texto disponible en la siguiente página web: http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=143&fin=158&tipo=2

564 Artículo 149 de la Constitución, Ibidem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.3.3.1.2 REAL DECRETO 582/1989

En este Decreto se define el concepto de los fondos de las Bibliotecas Estatales, así como las funciones, régimen jurídico, tratamiento administrativo y técnico de los mismos.

Se hace referencia también a cuestiones relacionadas con la dirección, áreas básicas, acceso y servicios.

8.3.3.1.3 REAL DECRETO 1581/1991

A través de éste, se aprueba el Estatuto de la Biblioteca Nacional, reconociéndola como la institución bibliotecaria superior del Estado y Cabecera del Sistema Español de Bibliotecas, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

Así también, se establece que la Biblioteca Nacional es un organismo autónomo de carácter administrativo. Actualmente derogado, siendo vigente el Decreto Real 640/2016.[565]

8.3.3.1.4. REAL DECRETO 1132/2008

En el presente decreto se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura y se detalla el organigrama jerárquico en el que se encuadra la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas. Actualmente derogado, siendo vigente el Decreto Real 817/2018.[566]

---

565 Real Decreto número 640 de 2016 por el que se Aprueba el Estatuto de la Biblioteca Nacional de España. Boletín Oficial del Estado, 9 de diciembre de 2016. Disponible en: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/587137-rd-640-2016-de-9-dic-estatuto-de-la-biblioteca-nacional-de-espana.html

566 Real Decreto número 817 de 2018 por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-9465

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.3.3.1.5 LEY 10/2007

Ley de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas, a través de la cual se establecen los principios, valores y normas que gozan de mayor consenso entre los profesionales de las bibliotecas e instituciones internacionales relacionadas éstas.

Cuadro 30. Marco normativo español en bibliotecas estatales

Legislación	Características
Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español	*–Regula los rasgos esenciales de las bibliotecas*[567] *–Prevé que la Administración del Estado deberá de promover la comunicación y coordinación entre las bibliotecas españolas de titularidad estatal*[568] *–Hace referencia al Sistema Español de Bibliotecas.*[569]
Real Decreto 582/1989 por el que se aprueba el Reglamento de Bibliotecas Públicas del Estado y del Sistema Español de Bibliotecas	*–Define el concepto, funciones, régimen jurídico, tratamiento administrativo y técnico de los fondos de las Bibliotecas Estatales.* *–Detalla la integración del Sistema Español de Bibliotecas.*[570]
Anterior Decreto Real 1581/1991. Vigente Real Decreto 640/2016, por el que se Aprueba el Estatuto de la Biblioteca Nacional	*–La Biblioteca Nacional figura como institución bibliotecaria superior del Estado y Cabecera del Sistema Español de Bibliotecas* *–Establece que la Biblioteca Nacional es un organismo autónomo de carácter administrativo, aunque adscrito al Ministerio de Cultura, a través de la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas.*[571]

567 Artículo 59 de la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español, texto disponible en la siguiente página web: http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/leyes_espa/l_016_1985.pdf

568 Artículo 61, *Ibídem*.

569 Artículo 66, *Ibídem*.

570 Artículo 22 del Real Decreto 582/1989 por el que se aprueba el Reglamento de Bibliotecas Públicas del Estado y del Sistema Español de Bibliotecas, texto disponible en la siguiente página web: https://www.boe.es/buscar/pdf/1989/BOE-A-1989-12304-consolidado.pdf.

571 Real Decreto 640/2016 por el que se Aprueba el Estatuto de la Biblioteca Nacional, texto disponible en la siguiente página http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/587137-rd-640-2016-de-9-dic-estatuto-de-la-biblioteca-nacional-de-espana.html

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Real Decreto 817/2018 por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura	*–Detalla el organigrama jerárquico en el que se encuadra la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas.*[572]
Ley 10/2007 de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas	*–Establece los principios, valores y normas que gozan de mayor consenso entre los profesionales de las bibliotecas.*[573]

Fuente: Elaboración propia

Otra parte de la legislación bibliotecaria española, que no se analiza en este apartado pero que es importante mencionar; se refiere a la organización bibliotecaria, la Biblioteca Nacional de España, el depósito legal e ISBN, préstamo, propiedad intelectual, patrimonio histórico español, acceso a la información.[574]

8.3.4 Legislación autonómica

A nivel autonómico, la normatividad bibliotecaria es la siguiente:

8.3.4.1 Estatutos de autonomía

A través de éstos se confieren a las Comunidades Autónomas las atribuciones exclusivas sobre bibliotecas que no sean de titularidad estatal y son el claro reflejo de la descentralización llevada a cabo en la dirección bibliotecaria.

---

572 Real Decreto 817/2018 por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura, texto disponible en la siguiente página web: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-9465

573 Ley 10/2007 de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas, texto disponible en la siguiente página web: http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/leyes_espa/l_010_2007.pdf.

574 Para mayor conocimiento sobre el tema y conocer la legislación bibliotecaria española, consúltese el *Código de Legislación Bibliotecaria*, actualizado en julio de 2017 y disponible en la siguiente página web: https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=24&modo=1&nota=0&tab=2.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.3.4.2 LEYES Y DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Mediante éstas se establece la estructura de los sistemas regionales de bibliotecas, misma que suele ser similar al del sistema estatal.

Cuadro 31. Marco normativo en bibliotecas autonómicas

Legislación	Características
Estatutos de autonomía	*-Confieren a las Comunidades Autónomas atribuciones exclusivas sobre bibliotecas que no sean de titularidad estatal y son el claro reflejo de la descentralización llevada a cabo en la gestión bibliotecaria*
Leyes y disposiciones complementarias	*-Establece la estructura de los Sistemas Regionales de Bibliotecas*

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior puede resumirse que, en los tres países, el sistema bibliotecario se determina de acuerdo a la estructura administrativa de cada entidad, siendo similares los aspectos definitorios contemplados en sus legislaciones.

Por otro lado, puede apreciarse que en la normatividad mexicana, el interés se inclina por el aspecto educacional, mientras que en el marco jurídico español se da mayor importancia a la necesidad de conservar el patrimonio histórico y, en el caso de Colombia, la capacitación profesional al personal bibliotecario es de suma importancia (la legislación española contempla que el personal de las bibliotecas debe ser profesional).

Para una visión comparada de la normatividad en materia de bibliotecas, se muestra el siguiente cuadro, con la síntesis de las principales características de la legislación de cada país expuesto.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 32. Cuadro comparativo normativo (México, Colombia y España)

País	Fecha de Publicación	Legislación	Características
México	**1988**	**Ley General de Bibliotecas**	*-Describe las funciones coordinadas para atender las necesidades de la población relativas a las bibliotecas* *-Declara políticas que describen acciones de coordinación y normativas que aplican a los tres órdenes de gobierno, así como a los sectores público y privado* *-Incluye la creación del Sistema Nacional de Bibliotecas* [575] *-No cuenta con Reglamento*
	2017	**Ley General de Cultura y Derechos Culturales**	*-Regula el derecho a la cultura que tiene toda persona en los términos de los artículos 4º y 73 de la Constitución* *-Promueve y protege el ejercicio de los derechos culturales y establece las bases de coordinación para el acceso de los bienes y servicios que presta el Estado en materia cultural* *-Contempla los derechos culturales y los mecanismos para su ejercicio, entre los que destaca procurar el acceso al conocimiento y a la información del patrimonio material e inmaterial de las culturas que se han desarrollado y desarrollan en el territorio nacional y de la cultura de otras comunidades, pueblos y naciones*[576] *-Para garantizar el ejercicio de estos derechos, la federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México (denominadas anteriormente Delegaciones Políticas), en el ámbito de su competencia, deben de poner en marcha acciones como el acceso a bibliotecas públicas; la realización de actos artísticos y culturales gratuitos, entre otras (aún no cuenta con su reglamento)*

575 Para mayor conocimiento sobre la normatividad en materia de bibliotecas públicas de México y Colombia, puede consultarse el estudio comparado realizado por Hernández Pacheco, Federico, Ibidem., cuya investigación se desprende del análisis conjunto de los datos sociodemográficos, legales, normativos, estructuras bibliotecarias y, la información generada tanto en México como en Colombia.

576 Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación del 19 de junio de 2017, texto disponible en la siguiente página web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCDC_190617.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Colombia	**2010**	**Ley No. 1379 por la cual se Organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas**	*-Define los lineamientos para las bibliotecas públicas del país, así como también define las competencias nacionales, departamentales y municipales en la materia* *-Se centra en tres acciones: definir la política, regularla e instrumentarla de manera integral y sostenible* *-Trata sobre la Red Nacional de Bibliotecas Públicas (aunque no se establece la creación de la misma)*[577] *-Cuenta con una Reglamentación parcial emitida en 2010*
	1997	**Ley General de la Cultura de Colombia**[578]	*Esta Ley regula los artículos 70, 71 y 72 de la Constitución Política* *-Contempla las normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura* *-Establece que el Ministerio de Cultura y el Ministerio del Interior, a través de la Biblioteca Nacional y el Archivo General de la Nación son las entidades responsables de reunir, organizar, incrementar, preservar, proteger, registrar y difundir el patrimonio biográfico, hemerográfico y documental de la Nación* *-Refiere la consolidación y desarrollo de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, coordinada por el Ministerio de Cultura, a través de la Biblioteca Nacional con el fin de promover la creación, el fomento y el fortalecimiento de las bibliotecas públicas* *-Se contempla la asignación anual de presupuesto público para el mantenimiento del mayor número de bibliotecas públicas*
España	**1985**	**Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español**	*-Establece los rasgos esenciales de las bibliotecas, atribuyéndoles las funciones de conservar, reunir, seleccionar, inventariar, catalogar, clasificar y difundir todo tipo de fondos al servicio de la educación, la investigación, la cultura y la información* *-Estipula que la Administración del Estado deberá de promover la comunicación y coordinación entre las bibliotecas españolas de titularidad estatal* *-Hace referencia al Sistema Español de Bibliotecas*

577 Ley número 397 de 1997, publicada el 7 de agosto, texto disponible en la siguiente página web: http://nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2015/12/Ley_397.pdf.

578 La Red Nacional de Bibliotecas Públicas de Colombia tiene su origen en la década de los 90, con la Ley 397 (conocida como la Ley General de la Cultura).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

España	1989	**Real Decreto 582/1989 por el que se aprueba el Reglamento de Bibliotecas Públicas del Estado y del Sistema Español de Bibliotecas**	*-Define el concepto, funciones, régimen jurídico, tratamiento administrativo y técnico de los fondos de las Bibliotecas Estatales. Así como también, cuestiones relacionadas con su dirección, áreas básicas, acceso y servicios* *-Detalla la integración del Sistema Español de Bibliotecas*
	1581	**Real Decreto 640/2016 por el que se Aprueba el Estatuto de la Biblioteca Nacional (Anterior Decreto Real 1581/1991 ahora 2016)**	*-La Biblioteca Nacional figura como institución bibliotecaria superior del Estado y Cabecera del Sistema Español de Bibliotecas, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines* *-Establece que la Biblioteca Nacional es un organismo autónomo de carácter administrativo, aunque adscrito al Ministerio de Cultura, a través de la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas*
	2008	**Real Decreto 1132/2008 por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura**	*-Detalla el organigrama jerárquico en el que se encuadra la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas*
	2007	**Ley 10/2007 de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas**	*-Establece los principios, valores y normas que gozan de mayor consenso entre los profesionales de las bibliotecas y organizaciones internacionales relacionadas con las mismas*
	2007	**Estatutos de autonomía**	*Confieren a las Comunidades Autonómicas atribuciones exclusivas sobre bibliotecas que no sean de titularidad estatal y son el claro reflejo de la descentralización llevada a cabo en la gestión bibliotecaria*

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

España	**2007**	**Leyes y disposiciones complementarias**	*-La estructura de los Sistemas Regionales de Bibliotecas suelen presentar un esquema organizativo parecido al del Sistema Estatal de Bibliotecas pero a escala autonómica*

Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida de Hernández Pacheco, Federico, "Marco normativo e indicadores de las bibliotecas públicas de México y Colombia", *Investigación Bibliotecológica*, Núm. 58, vol. 26, México, 2012, pp. 215-233, disponible en la siguiente página web: http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v26n58/v26n58a9.pdf ; la Ley No. 139 por la cual se Organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, disponible en la siguiente página web: http://www.iberbibliotecas.org/colombia/ y, la Ley General de Bibliotecas, disponible en la siguiente página web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm.

Ahora bien, una vez que se ha hecho un repaso por la normatividad nacional e internacional en materia de bibliotecas, se analizará la legislación aplicable a la dirección de recursos humanos de las mismas.

8.4 Marco normativo mexicano relativo a la dirección de recursos humanos en bibliotecas (una mirada comparada con España y Colombia)

En el caso de México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, encabeza la jerarquía normativa que conforme al artículo 123 se prevén los derechos en materia del Derecho del Trabajo.

Según lo dispuesto en dicho artículo, toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, con una jornada máxima de 8 horas diarias, misma que se encuentra regulada en la Ley Federal del Trabajo.

Su contenido se encuentra dividido en dos apartados; el apartado "A", que se refiere a las relaciones laborales entre trabajadores y patrones en general (su ley reglamentaria es la Ley Federal del Trabajo) y el apartado "B", que regula las relaciones laborales de

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

los trabajadores al servicio del Estado (su ley reglamentaria es la Ley Federal Burocrática, en el caso de los trabajadores de la Federación y las leyes burocráticas de las entidades federativas).

Dicho artículo (123) precisa los derechos de los trabajadores, tales como son los días de descanso, salario mínimo establecido, participación de utilidades, huelga, despido injustificado, entre otros. Y, en cuanto a los patrones, señala su responsabilidad en caso de suceder accidentes de trabajo o enfermedades profesionales de los trabajadores por el desempeño de sus labores para las que fueron contratados.Asimismo, los patrones están obligados a implementar las medidas necesarias para prevenir accidentes en el uso de máquinas y otras herramientas.[579]

8.4.1. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Esta ley es una de las más importantes en cuanto a la dirección de recursos humanos, no solo en las bibliotecas sino en cualquier lugar de trabajo y relación laboral. Fue publicada el 1º de abril de 1970, es de observancia general en todo el país y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A de la Constitución.

579 El artículo 123 de la Constitución establece que "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley. El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán: A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:
I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas…". Para conocer el texto completo del artículo 123, integrado por XXXI fracciones, consúltese la siguiente página web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.4.1.1 CONCEPTOS BÁSICOS EN UNA RELACIÓN LABORAL (MÉXICO, COLOMBIA Y ESPAÑA)

Para efectos de la presente investigación, se rescatan algunas definiciones que prevén la Ley en su texto, con el fin de precisar conceptos básicos presentes en toda relación laboral y que faciliten su comprensión tanto al trabajador como al patrón. Algunos de estos términos son: *trabajo, normas de trabajo, trabajo digno, igualdad sustantiva, riesgo de trabajo, accidente y enfermedad de trabajo*, *salario*, entre otros.

Cabe señalar que anteriormente, en el capítulo primero de esta investigación, ya se han mencionado desde un punto de vista social las definiciones de trabajo que aportan José María Peiró y Mariné Bayón, considerándolo como un conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, que favorecen el desarrollo de los individuos, sin embargo, en este apartado se precisan dichos conceptos desde un punto de vista jurídico, a través del cual se genera una obligación de remuneración.

Así entonces, el *trabajo* se reconoce como un derecho y un deber social, no como un artículo de comercio,[580] dejando claro que no solo importa el beneficio productivo que se pueda obtener con la realización de las acciones para las que fue contratado un trabajador, sino que éstas deberán desarrollarse en las condiciones que señala la Ley.

Las *normas de trabajo*,[581] según lo señala la Ley, tienden a conseguir el equilibrio entre factores de la producción y la justicia social, así como también propiciar el trabajo digno o docente en todas las relaciones laborales.[582] De ahí que el Derecho del Trabajo, tenga un carácter como derecho de clase, proteccionista y expansivo.

De acuerdo con lo anterior, la Ley define al *trabajo digno*, como aquel en el que se respeta plenamente la dignidad humana del

580 Ley Federal del Trabajo, artículo 3º, texto disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf.
581 Ley Federal del Trabajo, artículo 2º, Ibídem.
582 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

trabajador, sin discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil. Además, la Ley puntualiza que se debe de tener acceso a la seguridad social y percibir un salario remunerador.

Bajo esta directriz, la Ley precisa que el trabajador debe de ser capacitado continuamente para incrementar su productividad con beneficios compartidos, proporcionándole las condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.[583]

Cuadro 33. Conceptos básicos en una relación laboral

Concepto	Definición	Artículo de la Ley Federal del Trabajo
Trabajo	Es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio	Artículo 3
Normas de trabajo	Tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o docente en todas las relaciones laborales	Artículo 2
Trabajo digno o docente	Aquel en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador	Artículo 2
Igualdad sustantiva	La que se logra eliminando la discriminación contra las mujeres que menoscaba o anula el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos y las libertades fundamentales en el ámbito laboral	Artículo 2
Riesgos de trabajo	Accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo	Artículo 473

Fuente: Elaboración propia, considerando lo previsto en la Ley Federal del Trabajo. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf

583 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Ahora bien, de manera general, la tabla que se muestra a continuación define los conceptos más relevantes en materia de dirección de recursos humanos en cualquier ambiente y lugar de trabajo.

Estas enunciaciones, reflejan el contenido de las normas laborales que actualmente operan en los países de México, España y Colombia, destacando a la Ley Federal del Trabajo como la más completa en cuanto a definiciones se refiere.

Por su parte, la normativa colombiana, aun cuando no detalla un gran número de definiciones en su Código Sustantivo del Trabajo, refleja de manera importante la protección de los derechos de los trabajadores y, por último, la legislación española, en cuyo Estatuto de los Trabajadores ofrece escasas definiciones.

Cuadro 34. Conceptos básicos en materia laboral (México, Colombia y España)

Concepto	México	Definición por país Colombia	España
Trabajo	Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley **(art. 123 constitucional y 2° Ley Federal del Trabajo)** El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio **(art. 3º, Ley Federal del Trabajo)**	Es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas **(art. 25 constitucional)**[584] Toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al	No se define exactamente, sin embargo, prevé que: todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación

584 Constitución Política de Colombia. Disponible en la siguiente página web: http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%2de%20Colombia.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

	Toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio **(art. 8º, Ley Federal del Trabajo)**	servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo **(art. 5º, Código Sustantivo del Trabajo)**[585]	por razón de sexo **(art. 35 constitucional)**[586]
Trabajo digno	Se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo **(art. 2º, Ley Federal del Trabajo)**[587]	No prevé una definición expresa, sin embargo, se reconoce la libertad de elegir la profesión y oficio que más le agrade a cada persona **(art. 11, Código Sustantivo del Trabajo)**	Sin prever una definición expresa, reconoce como derecho en una relación de trabajo el respeto a la intimidad y a la consideración debida a la dignidad, comprendida la protección frente al acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y al acoso por razón de sexo **(art. 4º, inciso e), Estatuto de los Trabajadores)**

585 Código Sustantivo del Trabajo (Colombia). Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf.

586 Constitución española. Disponible en la siguiente página web: http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=30&fin=38&tipo=2

587 Ley Federal del Trabajo. Texto disponible en la siguiente página web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Trabajador	Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado **(art. 8º, Ley Federal del Trabajo)**	No se define	No se define
Patrón	Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores **(art. 10, Ley Federal del Trabajo)**	No define el término expresamente, sin embargo hace referencia a la empresa como parte contratante en la relación de trabajo, a la cual se refiere como toda unidad de explotación económica o las varias unidades dependientes de una misma persona natural o jurídica, que correspondan a actividades económicas similares, conexas o complementarias y tengan trabajadores a su servicio **(art. 194, Código Sustantivo del Trabajo)**	No se define
Capacitación en el trabajo	Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones **(art. 3º, Ley Federal del Trabajo)** El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación	En Colombia existe el Contrato de Aprendizaje, a través del cual un empleado se obliga a prestar servicio a un empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado, y le pague el salario convenido **(art. 81, Código Sustantivo del Trabajo)**	Se establece que los trabadores tienen derecho a la formación necesaria para su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, misma que correrá a cargo de la empresa. El tiempo destinado a la formación se considerará en todo caso tiempo de trabajo efectivo **(art. 23, inciso d)**, **Estatuto de los Trabajadores)**

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

	solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate **(art. 7º, Ley Federal del Trabajo)** Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores **(art. 132, Ley Federal del Trabajo)** Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores **(art. 153, Ley Federal del Trabajo)**		
Centro de trabajo	Aún sin prever una definición expresa, menciona que los centros de trabajadores que tengan más de 50 trabajadores deberán de contar con instalaciones adecuadas para el acceso y desarrollo de actividades de las personas con discapacidad **(art. 132, Ley Federal del Trabajo)**	No se define	Centro de trabajo es la unidad productiva con organización específica, que sea dada de alta, como tal, ante la autoridad laboral **(art. 1º., Estatuto de los Trabadores)**[588]

588 Estatuto de los Trabajadores, España. Texto disponible en la siguiente página web: http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/37817/64929/S94ESP01.HTM#t1c1.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Seguridad e higiene	Se establece que para elevar la productividad en las empresas, se elaborarán programas que, entre otros, tendrán por objeto: mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene **(art. 153J, Ley Federal del Trabajo)** Los trabajadores pueden negarse a prestar sus servicios cuando: 1. No cuenten con la debida capacitación y adiestramiento que les permita identificar los riesgos a los que están expuestos 2. El patrón no les entregue el equipo de protección personal o no los capacite para su correcta utilización 3. Identifiquen situaciones de riesgo inminente que puedan poner en peligro su vida, integridad física o salud o las de sus compañeros de trabajo **(art. 343D, Ley Federal del Trabajo)**	Se señalan como obligaciones especiales del patrón, entre otras: 1. Poner a disposición de los trabajadores, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores. 2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud. 3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad **(art. 57, Código Sustantivo del Trabajo)** Se dedica el Título XI a la descripción de las medidas de higiene y seguridad **(art. 348, Código Sustantivo del Trabajo)**, la obligación para el empleador de expedir un Reglamento de Higiene y Seguridad, de acuerdo a los requisitos de contenido, establecidos en el mismo Código Sustantivo **(arts. 349 y 350, Código Sustantivo del Trabajo**)	1. El trabajador, en la prestación de sus servicios, tendrá derecho a una protección eficaz en materia de seguridad e higiene. 2. El trabajador está obligado a observar en su trabajo las medidas legales y reglamentarias de seguridad e higiene. 3. […] 4. El empresario está obligado a facilitar una formación práctica y adecuada en materia de seguridad e higiene a los trabajadores que contrata, o cuando cambien de puesto de trabajo o tengan que aplicar una nueva técnica que pueda ocasionar riesgos graves para el propio trabajador… 5. Los órganos internos de la empresa… requerirán al empresario por escrito para que adopte las medidas oportunas que hagan desaparecer el estado de riesgo… También podrá ordenar, con los informes técnicos precisos, la paralización inmediata del trabajo si se estima un riesgo

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

			grave de accidente **(art. 19, Estatuto de los Trabajadores)** El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo es el órgano científico técnico especializado de la Administración General del Estado que tiene como misión el análisis y estudio de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, así como la promoción y apoyo a la mejora de las mismas. para ello establecerá la cooperación necesaria con los órganos de las Comunidades Autónomas con competencias en esta materia (art. 8º, Ley 31/1995 de 8 de noviembre Prevención de Riesgos Laborales)[589]
Promoción económica	En el capítulo III bis, se detalla lo relativo a la productividad, formación y capacitación de los trabajadores **(art. 153-bis, Ley Federal del Trabajo)** En el capítulo IV, se describen los derechos de preferencia, antigüedad y ascenso para los trabajadores **(arts. 154 a 162, Ley Federal del Trabajo)**		El trabajador, en función del trabajo desarrollado, tiene derecho a una promoción económica en los términos fijados en convenio colectivo o contrato individual **(art. 25, Estatuto de los Trabajadores)**

589 Ley 31/ 1995. Texto completo disponible en la siguiente página web: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/l31-1995.html

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Salario	Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales. El salario mínimo no podrá ser utilizado como índice, unidad, base, medida o referencia para fines ajenos a su naturaleza **(art. 123 constitucional)**. Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo **(art. 82, Ley Federal del Trabajo)** El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera **(art. 83, Ley Federal del Trabajo)** Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo **(art. 90, Ley Federal del Trabajo)**	Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones **(art. 127, Código Sustantivo del Trabajo)** Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural **(art. 145, Código Sustantivo del Trabajo)** Para fijar el salario mínimo deben tomarse en cuenta el costo de la vida, las modalidades del trabajo, la capacidad económica de las empresas y empleadores y las condiciones de cada región y actividad **(art. 146, Código Sustantivo del Trabajo)**	Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 por ciento de las percepciones salariales del trabajador **(art. 26, Estatuto de los Trabajadores)**

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Jornada de trabajo	Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo **(art. 58, Ley Federal del Trabajo)** La duración de la jornada máxima será de ocho horas. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años **(art. 123 constitucional)** La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta. **(art. 61, Ley Federal del Trabajo)**	No define como tal, pero se precisa que la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo las siguientes excepciones **(art. 161, Código Sustantivo del Trabajo)**	No se define, pero se establece que la duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo. La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual **(art. 34, Estatuto de los Trabajadores)**
Relación de trabajo	Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario **(art. 20, Ley Federal del Trabajo)** Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto	No se define	No se define

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

	a prueba o a capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado **(art. 35, Ley Federal del Trabajo)** Los trabajadores en ningún caso estarán obligados a prestar sus servicios por más de un año **(art. 40, Ley Federal del Trabajo)**		
Riesgo de trabajo	Riesgos de trabajos son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo **(art. 473, Ley Federal del Trabajo)** En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males **(art. 65, Ley Federal del Trabajo)** El patrón es responsable de la seguridad e higiene y de la prevención de los riesgos en el trabajo, conforme a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas oficiales mexicanas aplicables.	No se define como tal pero, se precisa que se entiende por accidente de trabajo todo suceso imprevisto y repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca al trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera, y que no haya sido provocado deliberadamente o por culpa de la víctima **(art. 199, Código Sustantivo del Trabajo)** Se establece una tabla de enfermedades profesionales **(art. 201, Código Sustantivo del Trabajo)** y se establece como obligación del empleador el suministro de calzado y vestido de labor, para realizar las actividades para las que fue contratado **(art. 230, Código Sustantivo del Trabajo).**	Se entenderá como riesgo laboral la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo Se define como riesgo laboral grave e inminente, aquel que resulte probable racionalmente que se materialice en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores **(art. 4º, Ley 31/1995 de 8 de noviembre, Prevención de Riesgos Laborales)** Los órganos internos de la empresa competentes en materia de seguridad podrán

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

	Es obligación de los trabajadores observar las medidas preventivas de seguridad e higiene que establecen los reglamentos y las normas oficiales mexicanas expedidas por las autoridades competentes, así como las que indiquen los patrones para la prevención de riesgos de trabajo **(art. 475, bis, Ley Federal del Trabajo)**		ordenar, con los informes técnicos precisos, la paralización inmediata del trabajo si se estima un riesgo grave de accidente. **(art. 19, Estatuto de los Trabajadores)**

Fuente: Elaboración propia

8.5 RIESGO LABORAL

8.5.1 NORMATIVIDAD MEXICANA EN MATERIA DE RIESGO DE TRABAJO

Los riesgos de trabajo a los que se pueda enfrentar un trabajador son situaciones de suma importancia en los que convergen temas de carácter laboral, económico y de salud. En México la normatividad en esta materia es amplia, tal como se muestra a continuación:

En primer lugar, siguiendo la jerarquía normativa, se encuentra la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en cuyo contenido se prevé el derecho de toda persona a la salud (art. 4º, párrafo cuarto CPEUM) y la obligación de los patrones para adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes de trabajo garantizando la salud y vida de los trabajadores, así como el pago de indemnizaciones en caso de ser responsables de accidentes y enfermedades, esto es, toda lesión orgánica que puedan sufrir los trabajadores en ejercicio de su profesión (artículo 123 CPEUM, apartado A, fracción XV).

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Posteriormente, se encuentran los Convenios de la *Organización Internacional del Trabajo*, ratificados por México, relativos a la indemnización por accidentes de trabajo y enfermedades personales; la protección de los trabajadores contra radiaciones, prevención de accidentes de trabajo, entre otros.

Por su parte, de acuerdo con el Título Noveno de la Ley Federal del Trabajo, principal instrumento jurídico en materia laboral en México, abarcando más de 40 artículos, prevé de manera muy precisa y cuidadosa la regulación de los riesgos de trabajo, título del cual se resumen en el siguiente cuadro los conceptos más relevantes:

Cuadro 35. Conceptos básicos de riesgos laborales (México)

Conceptos básicos de riesgos laborales (México)		
Concepto	**Definición y características**	**Artículo de la Ley Federal del Trabajo**
Riesgos de trabajo	Accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo	Artículo 473
Accidente de trabajo	Toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo	Artículo 474
Enfermedad de trabajo	Todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios -La Ley muestra una tabla con 161 enfermedades de trabajo	Artículo 475 y 513

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuando los riesgos se realizan pueden producir:	-Incapacidad temporal -Incapacidad permanente parcial -Incapacidad permanente total -Muerte	Artículos 477, 478, 479, 480, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498 499 y 500
Indemnización	-Se pagan directamente al trabajador -Para determinar el monto, se toma como base el salario diario que perciba el trabajador al ocurrir el riesgo -No podrá ser inferior al salario mínimo	Artículos 483, 484, 485 y 486

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, *la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado* (artículo 123 constitucional, apartado B), conforme a lo previsto respecto de las condiciones generales de trabajo, destacan las labores peligrosas o insalubres por las que los trabajadores pueden negarse a realizar sus tareas, la obligación por parte de los patrones para cumplir con lo establecido en la Ley y los programas de prevención de accidentes, entre otras (artículos 14, 43, 88 y 110, LFTSE).

La *Ley General de Salud* de acuerdo al Título Séptimo, Capítulo V, prevé la regulación de la salud ocupacional, a través del cual refiere que las actividades que realicen los trabajadores deberán de ajustarse a las normas sanitarias correspondientes; así mismo, señala a la Secretaría de salud como la encargada de realizar las acciones necesarias para prevenir y controlar las enfermedades y accidentes ocupacionales, a través de la implementación de programas.

La *Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*, de acuerdo al Título Segundo, Capítulo II, Sección II y al Capítulo IV, contempla la implementación de un plan de mejoramiento de la infraestructura y los servicios de salud, mismo que deberá ser aprobado por la Junta Directiva del Instituto.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Las *Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud* de 2016 - 2019, que de acuerdo al artículo 1°: "Tienen por objeto regular el ingreso, permanencia, baja, cese, promoción y estímulos de los trabajadores"[590]. Asimismo, regulan la relación laboral de la Secretaría con los trabajadores, con la finalidad de alcanzar la eficiencia, calidad e incremento en la productividad de los Servicios de Salud, a la vez que salvaguardan y establecen los derechos de los mismos.

El *Instructivo Relativo a la Constitución, Inscripción y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Sector Público* afiliadas al Régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Trabajadores del Estado, en cuyo texto se describen las finalidades y derechos respecto de los servicios de salud.

Y, por último, se encuentran los 32 Acuerdos de Coordinación para la Descentralización Integral de los Servicios de salud.

8.5.2 NORMATIVIDAD COLOMBIANA EN MATERIA DE RIESGOS DE TRABAJO

En Colombia, además de lo señalado en su artículo 25 constitucional, se cuenta con el *Sistema General de Riesgos Profesionales*, mismo que constituye una valiosa herramienta que facilita la actividad en el interior de cada empresa, siendo el Estado el que tiene la función de dirigir, orientar, controlar y vigilar su funcionamiento.

El Sistema está integrado por el propio Estado, las Administradoras de Riesgos Profesionales, los trabajadores y los empleadores.

El Estado fija los alcances y montos de las prestaciones; vigila el cumplimiento de los objetivos; coordina las actividades y aplica las sanciones a que haya lugar cuando alguno de los actores desconoce tales derechos sociales.

590 Artículo 1° de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud, 2016. Disponible en: https://www.inr.gob.mx/Descargas/acercade/CGT_de_la_SSA%202016.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Por su parte, las *Administradoras de Riesgos Profesionales*,[591] son compañías de seguros de vida (autorizadas por el Estado) para operar en el ramo de los riesgos profesionales.[592]

En cuanto al empleador, las principales obligaciones se refieren a la afiliación, cotización y prevención de los riesgos profesionales, en cumplimiento a lo establecido por las normas de salud ocupacional.[593]

Y por último, los trabajadores, parte esencial del Sistema a quienes protege de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, a través de la implementación de Programas Preventivos.

Ahora bien, la normativa que rige este Sistema, está integrada de la siguiente manera:

La *Ley No. 1562 de 2012*, define al *Sistema General de Riesgos Laborales* como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

El *Decreto Ley 1295 de 1994*, en cuyo texto también define al Sistema, se señalan sus objetivos, campo de aplicación, características esenciales, afiliación y cotizaciones, entre otros temas.

Asimismo, se dedica un capítulo a describir los riesgos profesionales, diferenciando entre accidente de trabajo y enfermedad profesional. Dicho Decreto Ley se reglamenta por el *Decreto 1771 de 1994*.

Decreto 1772 de 1994, por el que se Reglamentan la Afiliación y las Cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

---

591 Algunos ejemplos de estas administradoras son: AXA Colpatria, S.A.; Colmena Seguros; Compañía de Seguros de Vida Aurora, S. A., entre otras.

592 Estas administradoras se encuentran reguladas en los artículos 35, 56, 77 y 80 del Decreto Ley 1295 de 1994, disponible en la siguiente página web: https://manizales.eregulations.org/media/Decreto%20ley%201295%20de%2094%20Sistema%20General%20de%20Riesgos%20Profesionales.pdf.

593 Artículos 21 a 56 del Decreto Ley 1295 de 1994. Ibídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Decreto 2644 de 1994, a través del cual se prevé la tabla única para las indemnizaciones por pérdida de la capacidad laboral (entre el 5% y el 49.99%) y la presentación económica correspondiente.

Decreto 190 de 1996, en cuyo texto se concentran las normas que reglamentan la relación docente-asistencial en el sistema general de seguridad social en salud.

Decreto 1530 de 1996, a través de la cual se define lo que es centro de trabajo, accidente de trabajo, enfermedad profesional y las empresas de servicios temporales.

Ley 776 de 2002, por medio de la cual se prevén las normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decisión 584 de 2004 de la Comunidad Andina de Naciones, en cuyo texto se presenta la política de prevención de riesgos laborales.

Artículo 200 del Código Sustantivo de Trabajo, en el que se define la enfermedad profesional.

Por otro lado, la *salud ocupacional* en Colombia se define como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Su objetivo es mejorar las condiciones de trabajo.

Se precisa también el *Programa de Salud Ocupacional*, consistente en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, organización, planeación, aplicación, evaluación, auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.[594]

En cuanto al fortalecimiento de la prevención de los riesgos laborales, se estipula que las entidades administradoras de riesgos laborales deberán de realizar acciones de promoción y prevención en las micro y pequeñas empresas. Asimismo, el Ministerio del

---

594 Artículo 1º, párrafo cuarto de la Ley No. 1562 de 2012, Disponible en: http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Trabajo definirá los criterios técnicos con base en los cuales dichas entidades administradoras deberán de realizar dichas acciones.[595]

Cuadro 36. Conceptos básicos de riesgos laborales (Colombia)

Conceptos básicos de riesgos laborales (Colombia)		
Concepto	**Definición y características**	**Artículo de la Ley 1562 de 2012**
Accidente de trabajo	Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte	Artículo 3º
Enfermedad Laboral	La contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacionales será reconocida como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes	Artículo 4º
Cuando los riesgos se realizan pueden producir:	-Incapacidad temporal -Incapacidad permanente parcial -Incapacidad permanente total -Muerte	Artículo 5º
Indemnización	Se entiende por ingreso base para liquidar las prestaciones económicas lo establecido en el artículo 5º, parágrafos 1 a 4	Artículo 5º

Fuente: Elaboración propia.

595 Artículo 10, Ibídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.5.3 NORMATIVIDAD ESPAÑOLA EN MATERIA DE RIESGOS DE TRABAJO

España también cuenta con una normatividad extensa en materia de riesgos de trabajo. En primer lugar, de acuerdo al contenido de la *Constitución Española*, conforme al artículo 40.2 se encomienda a los poderes públicos velar por la seguridad e higiene en el trabajo, reconociendo a su vez (artículo 43) el derecho de todos a la protección de la salud, para lo cual se atribuye a los poderes públicos la competencia de organizar y tutelar la salud pública a través de las medidas preventivas y las prestaciones y servicios necesarios.

En España, conforme a la *Ley General de Sanidad, 14/1986* en la cual se señalan los aspectos que debe comprender la actuación sanitaria en el ámbito de la salud laboral

Por su parte, la *Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995*, tiene como objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

La *Ley General de Salud Pública 33/2011*, prevé en su contenido lo relativo al establecimiento de las bases para que la población alcance y mantenga el mayor nivel de salud posible, a través de las políticas, programas, servicios y en general, actuaciones de toda índole desarrolladas por los poderes públicos, empresas y organizaciones ciudadanas, con la finalidad de actuar sobre los factores que más influyen en la salud.

El *Reglamento de los servicios de prevención, Real Decreto 39/1997*, ha venido a dar un nuevo enfoque a la prevención de los riesgos laborales, ya que no se limita a un conjunto de deberes de obligado cumplimiento empresarial o a la subsanación de situaciones de riesgo, sino que se integra en el conjunto de actividades y decisiones de la empresa.

El *Real Decreto 843/2011*, que establece los criterios básicos sobre la organización de recursos para desarrollar la actividad sanitaria de los servicios de prevención, así pues contempla, como su

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

nombre lo indica, una serie de criterios a implementar con el fin de prevenir riesgos de trabajo y enfermedades profesionales.

Otros documentos que integran la normativa española en materia de riesgos de trabajo, son los Reglamentos específicos que hacen referencias a la vigilancia de la salud de trabajadores expuestos a determinados riesgos; la Normativa Sectorial; la Normativa Autonómica sobre asistencia médico-farmacéutica en los servicios de prevención, y la Normativa sobre confidencialidad de datos médicos.

A continuación se muestra un cuadro resumido de lo anteriormente comentado, correspondiente a las disposiciones y preceptos más relevantes, en materia de riesgo laboral en los casos de México, Colombia y España:

Cuadro 37. Normatividad en materia de riesgo de trabajo
(México, Colombia y España)

Normatividad en materia de riesgo de trabajo (México, Colombia y España)		
País	Legislación	Artículos
México	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	4º, 123 (apartado A, fracciones XIV y XV y apartado B, fracción XI, incisos A y B) y 133
México	Convenios de la Organización Internacional del Trabajo, ratificados por México: No. 17. Relativo a la Indemnización por Accidentes de Trabajo, mayo de 1934 No. 42. Relativo a la indemnización por Enfermedades Profesionales, 1938 No. 115. Relativo a la Protección de los Trabajadores Contra las Radiaciones Ionizantes, 1984 120. Relativo a la Higiene en el Comercio y en las Oficinas, 1969	

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

	No. 134. Relativo a la Prevención de Accidentes de Trabajo de la Gente del Mar, 1975 No. 155. Relativo a Seguridad y Salud de los Trabajadores y Medio Ambiente de Trabajo, 1983	
México	Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado	14 (fracción II); 43 (fracciones II y VI); 88 (fracción II) y 110
México	Ley General de Salud	Título Séptimo, Capítulo V, denominado "Salud Ocupacional" (artículos 128 a 132)
México	Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	Título Segundo, Capítulo II, Sección II y Capítulo IV (artículos 32 y 44 a 54)
México	Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud, 2016 - 2019	Capítulo XV, denominado "de los riesgos de trabajo y medidas para prevenirlos" (artículos 192 a 212)
México	Instructivo Relativo a la Constitución, Inscripción y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Sector Público afiliadas al Régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	
México	Reglamento de Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el Trabajo de la Secretaría de Salud	
México	Los 32 Acuerdos de Coordinación para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud	
Colombia	Decreto Ley 1295 de 1994. Por el que se Determina la Organización y Administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	Capítulo II, denominado "Riesgos Profesionales" (artículos 8º a 12)
Colombia	Decreto 1771 de 1994. Por el cual se Reglamenta el Decreto Ley 1295 de 1994	13 artículos
Colombia	Decreto 1772 de 1994. Por el cual se Reglamenta la Afiliación y las Cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales	22 artículos

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Colombia	Decreto 2644 de 1994. Por el que se expide la Tabla Única para Indemnizaciones	2 artículos
Colombia	Decreto 190 de 1996. Por el que se dictan normas que reglamentan lar elación Docente-Asistencial en el sistema general de seguridad social en salud	22 artículos
Colombia	Decreto 1530 de 1996. Por el que se reglamenta la Ley 100 de 1993 y el Decreto ley 1295 de 1994	16 artículos
Colombia	Ley 776 de 2002. Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales	22 artículos
Colombia	Decisión 584 de 2004 de la Comunidad Andina de Naciones	4º a 10
Colombia	Código Sustantivo de Trabajo	200
Colombia	Decreto 2566 de 2009	
Colombia	Decreto 614 de 1984. Por el cual se determinan lasbases para la organización y administración de Salud Ocupacional	50 artículos
Colombia	Ley No. 1562 de 2012. Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se Dictan otras Disposiciones en Materia de Salud Ocupacional	32 artículos
Colombia	Programa de Salud Ocupacional	
España	Constitución Española.	40.2 y 43
España	Ley núm. 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales	
España	Ley General de Sanidad, 14/1986	Capítulo IV, denominado “De la Salud Laboral”, artículos. 21 a 31
España	Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995	
España	Ley General de Salud Pública, 33/2011	
España	Reglamento de los Servicios de Prevención, Real Decreto 39/1997	

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

España	Real Decreto 843/2011, que establece los criterios básicos sobre la organización de recursos para desarrollar la actividad sanitaria de los servicios de prevención	
España	Reglamentos específicos que hacen referencias a la vigilancia de la salud de trabajadores expuestos a determinados riesgos	
España	Normativa Sectorial	
España	Normativa autonómica sobre asistencia médico-farmacéutica en los servicios de prevención	
España	Normativa sobre confidencialidad de datos médicos	

Fuente: Elaboración propia.

8.5.4 NORMATIVIDAD INTERNACIONAL

8.5.4.1 SISTEMAS DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (OHSAS 18001:2015 E ISO 45001:2018)

Claramente es necesaria la observancia de las disposiciones normativas tanto nacionales como internacionales, conforme a las últimas, se prevé la implementación de sistemas de seguridad y salud como protección a los trabajadores de cualquier institución. Por lo anterior, resulta importante la norma OHSAS 18001:2015, sustituida por la nueva norma ISO 45001:2018.

La primera contrasta con la segunda, sobre el sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, tiene como objetivo la eficaz dirección y prevención en virtud de los riesgos de trabajo, así como percibir un ambiente más seguro para el personal, lo que ayuda a reducir las sanciones y bajas en los centros de trabajo.

Por su parte, la nueva norma ISO 45001 tiene una estructura distinta, constituida por principios fijos; a saber, el alcance, los ordenamientos normativos, la implementación de conceptos, la constitución de las instituciones, el liderazgo, la planeación de

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

modelos, el soporte, la operabilidad, la evaluación de los esfuerzos en el trabajo y la mejora continua.[596] Como novedad, esta norma, sustituye primordialmente los nuevos sistemas de control de riesgos como la OHSAS 18001, mantendrá un enfoque distinto, centrada en la detección preventiva de los riesgos.

Asimismo, se definirán con mayor atención los conceptos de lugar de trabajo y trabajador, y ampliará el espectro de protección y prevención; además, será primordial facilitar la integración a nuevas normas sobre sistemas de gestión y serán incorporados nuevos conceptos, entre los cuales destaca el contexto de la organización y liderazgo.[597]

8.5.4.2 SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL (ISO 14001:2015)

La norma ISO 14001:2015 cobra importancia en virtud de los sistemas de gestión ambiental para la implementación de determinados lineamientos en apoyo a las diferentes instituciones, con el objeto de mediar y controlar su impacto ambiental.

Ciertamente, el desarrollo de las actividades continuas de las instituciones genera una importante huella ambiental, por lo cual, se busca la mejora de sus procesos, mediante la aplicación y cumplimiento de la legislación ambiental positiva y vigente, así como el cuidado en las estrategias de desarrollo y prevención de accidentes o menoscabos a la salud y seguridad.[598]

---

596 "La norma OHSAS 18001: una herramienta para la gestión de la seguridad y salud ocupacional." *ISO Tools*, Consultada el 14 de enero de 2019, https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-ohsas-18001-gestion-seguridad-salud-ocupacional.pdf.

597 Ídem.

598 "ISO 14001:2015(es) Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso" ISO Online Browsing Plataform, acceso el 14 de enero de 2019, https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.6 RIESGO LABORAL EN LAS BIBLIOTECAS Y OTRAS INSTITUCIONES

Como ya se ha mencionado antes, el riesgo laboral es un tema trascendente debido a que se encuentra presente tanto en instituciones públicas como privadas y, por lo tanto en las bibliotecas, lugar donde se utilizan, además de grandes cantidades de libros y distintos materiales de información (en algunas más, en otras menos), estanterías metálicas, de madera, acrílico, cristal, etcétera, cuyo peso y tamaño por sí mismas representan un riesgo para el bibliotecario o cualquier otra persona que su labor implique el manejo del material y contacto con el mobiliario.

Para que una biblioteca o cualquier otra institución funcionen de manera correcta, se requiere de elementos indispensables como son una infraestructura adecuada, que sea acorde a las características del local o recinto que haya sido asignado para tal fin.[599]

En algunas ocasiones los libros con antigüedad avanzada presentan brotes de moho o sustancias dañinas para la salud de quienes los manipulan, generando en el trabajador un deterioro en su estado de salud. O inclusive, un contacto de corriente eléctrica; la caída de unas escaleras; un resbalón dentro del baño; la intoxicación por fuga de gas, materiales tóxicos, etcétera, pueden provocar daños de importancia, dependiendo del lugar y el área en la que se desarrollen las actividades de trabajo. En estos casos, quien se responsabiliza de tales consecuencias es el patrón, sea la institución o persona física, considerando los casos excepcionales previstos en la ley.

Para ello, tal como se vio anteriormente en la legislación de México, Colombia y España, se distingue entre riesgos de trabajo, accidentes de trabajo y enfermedad de trabajo y, de manera general, tienen que ver con lesiones orgánicas; perturbaciones funcionales, inmediatas o posteriores, inclusive la muerte, producida

599 Para conocer más a fondo los elementos necesarios para la implementación de una biblioteca, consúltese el artículo publicado por Hernández Pacheco, Federico, "Los recursos humanos en las bibliotecas públicas de México", *Investigación Bibliotecológica*, vol. 30, núm. 68, enero-abril de 2016, México, pp. 17-50.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se labore.

Es importante señalar que en las tres legislaciones se establece como obligación del patrón, implementar acciones preventivas de seguridad e higiene, basándose en lo dispuesto por la misma Ley, sus reglamentos y normas oficiales aplicables en cada país.

Así entonces, la tarea de asegurar un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios, recae en el área de Recursos Humanos, cuya prioridad será también procurar condiciones ambientales que disminuyan la posibilidad de sufrir daños a la salud física y mental de las personas con quienes se tiene una relación laboral.

Es cierto que, en muchos de los casos, los accidentes ocurren por casualidad, aun cuando las condiciones sean las más óptimas, pero también es cierto que otros tantos pudieran evitarse con la implementación de Programas Preventivos adecuados. Dichos Programas, deben ser elaborados atendiendo a las necesidades y características de cada lugar de trabajo.

Así entonces, según Chiavenato,[600] un Programa de Higiene Laboral debe contemplar varios elementos tales como:

a) Un ambiente físico
b) Un ambiente psicológico de trabajo
c) La aplicación de principios de ergonomía, y
d) Salud ocupacional

Todos ellos, relacionados entre sí y consisten en cumplir con las siguientes prerrogativas.[601]

8.6.1 AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Se trata de proporcionar al trabajador la *iluminación* adecuada; dependiendo siempre de las características que tenga la actividad

600 Chiavenato, Idalberto, *Op. cit.*, 2002, p. 391.
601 *Ibídem*, pp. 391 *in fine* y 392.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

que se realiza y las necesidades físicas del trabajador. Así, por ejemplo, no será la misma iluminación que requiera la lectura de un libro impreso, a la luz que requiera la lectura de un libro electrónico a través de la pantalla brillante de una computadora.

Por otro lado, el lugar de trabajo deberá de contar con *ventilación* que permita la remoción de gases, humo y olores desagradables. En este caso, cuando el tipo de trabajo así lo requiera, deberá de proporcionar y capacitar al trabajador en el uso de máscaras. La *temperatura* será otro de los elementos a tomar en cuenta a la hora de desempeñar las actividades laborales.

Finalmente, la *eliminación de ruidos* es también un elemento a considerar, debido a que el no proporcionar y capacitar a los trabajadores en el uso de protectores auriculares, podría desarrollar alguna enfermedad auditiva, inclusive, de daños irreversibles.

8.6.2 AMBIENTE PSICOLÓGICO DE TRABAJO

Éste es un elemento de gran importancia que, afortunadamente, ha sido estudiado con mayor interés, debido a que las *relaciones humanas agradables*, consecuentemente, arrojan mejores resultados a la hora de evaluar las ganancias económicas o resultados obtenidos pero, paralelamente, proporciona a los trabajadores un ambiente cordial con los compañeros, lo que aumenta la concentración y productividad en sus labores.

También, será importante que la *actividad* que se realice sea *agradable* y *motivadora*, generando en el trabajador entusiasmo y quizá, hasta gusto por realizarla.

Por último, se considera de gran prioridad eliminar las *posibles fuentes de estrés*, definiendo a éste como "un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el medio ambiente. Es una situación dinámica en que una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea".[602]

602 *Ibídem*., p. 393.

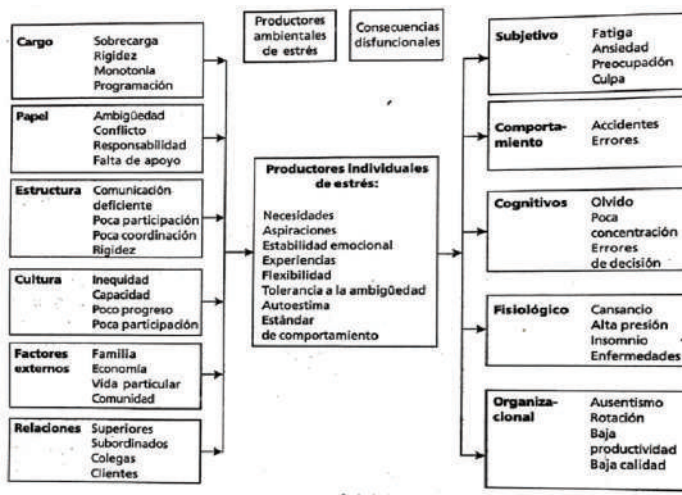
DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Dicho en otras palabras, Chiavenato lo describe como "la suma de las perturbaciones orgánicas y psíquicas provocadas por diversos agentes agresores, como trauma, emociones fuertes, fatiga, exposición a situaciones conflictivas y problemáticas, etcétera".[603]

A continuación se presenta un cuadro a través del cual se identifican los elementos productores de estrés en la vida de cada persona, entre los que destacan el autoritarismo del jefe; la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros; el cumplimiento del horario de trabajo; el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas; la baja moral de los colegas; la falta de perspectiva del progreso profesional y la insatisfacción personal; mismos que, según Chiavento, no solo reducen el buen humor de las personas sino que también provocan estrés en el trabajo, y como consecuencia ciertos padecimientos crónicos.

Figura 69. Ambiente psicológico de trabajo



Fuente: Cuadro tomado de Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, 2002, Colombia, McGrawHill, p. 393

603 Ídem.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

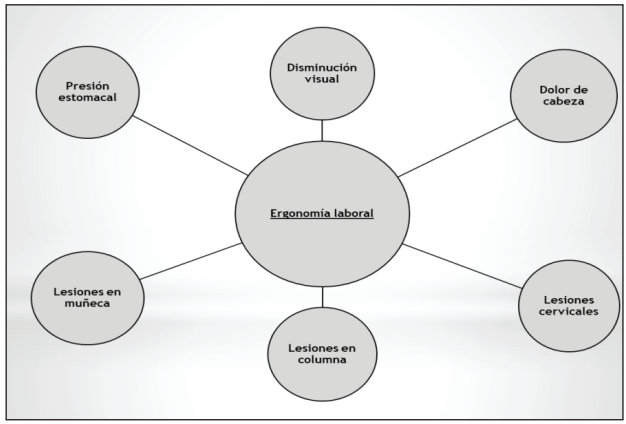
Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.6.3 Aplicación de principios de ergonomía

Se refiere a la importancia de realizar un estudio a través del cual se identifiquen las necesidades de *máquinas, herramientas y equipos adecuados a las características humanas* para lograr mayor comodidad y eficacia a la hora de realizar el trabajo. Es decir, que el trabajador no se vea obligado a realizar mayor esfuerzo del necesario para realizar la tarea encomendada, poniendo en riesgo su salud.

Así mismo, se deberá de proveer al trabajador de *mesas e instalaciones que se ajusten* al tamaño de las personas y no que la persona se ajuste a éstas, sobre todo, cuando hacerlo represente un riesgo para el deterioro de su salud, siendo los más frecuentes: dolor de cabeza, disminución visual, presión estomacal o arterial, lesiones en la columna, problemas de circulación, lesiones en muñeca, entre otros.

Figura 70. Ergonomía laboral



Fuente: Elaboración propia con elementos tomados de internet. Disponible en: http://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=JvV30Di2&id=F97F3272304850B9CE11B55ADE67ADA8F0C626AE&thid=OIP.JvV30Di2mhbPsS8dLiJFawEsEs&q=ergonomia+laboral&simid=608986715724415022&selectedIndex=0&adlt=strict&ajaxhist=0.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Ahora bien, como ejemplo ilustrativo en este capítulo, se ha tomado como muestra de modelo de dirección de recursos humanos, el implementado en la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, mismo que se detalla a continuación:

8.7 LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA BIBLIOTECA ESPECIALIZADA "DR. JORGE CARPIZO" DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNAM

Para conocer el marco normativo interno, referente a la Dirección de Recursos Humanos de la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo", es importante señalar que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) representa una de las instituciones sociales más significativas del país, siendo la Universidad más grande de América Latina y una de las más importantes del mundo. Fue fundada en 1551, tres décadas después de la llegada de los españoles, lo que la convierte en una de las universidades más antiguas de América.[604]

Inicialmente, su financiación provenía del Rey de Castilla, motivo por el cual se le denominó "Real" y posteriormente, con la llegada de la Independencia se le denominaría "Imperial" para finalmente, después de la creación de la República, denominarla "Nacional".[605]

Históricamente la Universidad constaba de 4 claustros que fungían como órganos colegiados de carácter consultivo y ejecutivo, cuyos miembros eran doctores y maestros egresados de la misma

604 La UNAM fue fundada en 1551 por la Real Cédula del 21 de septiembre, en la cual se estableció que gozaría de los mismos privilegios que la Universidad de Salamanca en España. En esa época las universidades eran dirigidas por los clérigos y los títulos eran entregados por los obispos. Renate, Marsiske, "La Universidad de México: Historia y Desarrollo", *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, vol. 8, 2006, p. 13. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/869/86900802.pdf.

605 Renate, Marsiske, Idem., p. 14.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Institución.[606] Para el desarrollo de sus funciones se auxiliaba de un pequeño grupo de personal administrativo. Los estudios estaban organizados por facultades, de las cuales la Facultad de Cánones era la de mayor jerarquía y la de medicina, la de menor.

A finales del siglo XVII la Universidad creció notablemente, pero sus acervos se encontraban desactualizados, toda vez que los estudiantes contaban con libros que habían recibido como herencia de la época medieval. Fue hasta el siglo XVIII cuando se dio una reestructuración en el sistema educativo, dando origen a tres importantes instituciones: la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos, el Jardín Botánico, y el Real Seminario de Minas, con lo cual se dio apertura a la impartición de nuevas cátedras ilustradas de la época.[607]

En la primera mitad del siglo XIX, la Universidad vivió momentos difíciles, debido a que contaba con el apoyo de los conservadores, pero también con los ataques constantes de los liberales, quienes veían a la institución como parte de un "viejo régimen"; situación que llevó a una serie de clausuras y reaperturas que desgastaban su imagen.[608]

En 1867 la Ley Orgánica de la Institución Pública estableció la instauración de Escuelas Nacionales con el fin de sustituir los estudios que venían impartiéndose en la Universidad y, por otro lado,

---

606 Los 4 claustros que integraban la Universidad eran los siguientes: El Claustro Pleno, integrado por el Rector y la totalidad de doctores y maestros de la Universidad; El Claustro de Rector y conciliarios (8), quienes elegían al rector; El Claustro de Doctores, que resolvía con el rector los asuntos ordinarios de la Universidad y El Claustro de Diputados. Renate, Marsiske, Idem., p. 16

607 En esta época, la Universidad mostraba cierta resistencia al cambio y la modernización docente, motivo por el cual el avance ideológico ilustrado se dio fuera de la institución. La Universidad Carlos III promovió una corriente reformadora para las Universidades peninsulares pero, la Universidad mexicana se mantuvo al margen. Ídibem.

608 Los liberales consideraban indispensable arrebatar al clero el control que tenían sobre el sistema educativo y tratar de organizar y modernizar los contenidos académicos, lo que significaba excluir el método escolástico predominante desde siempre. Renate, Marsiske, Idem., p. 17.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

se estableció también la Escuela Nacional Preparatoria para que fungiera como columna vertebral de la organización educativa.[609]

En 1910, como parte del programa de festejos del centenario de la Independencia, se fundó la Universidad Nacional de México, cuya máxima autoridad era el Ministro de Instrucción Pública, quien aprobaba el nombramiento de los profesores y planes de estudio.

Con la promulgación de la Constitución de 1917 desapareció la antigua Secretaría de Instrucción Pública, a partir de ese momento los Estados y Municipios serían responsables de la educación, y la Universidad quedaría sujeta al Departamento Universitario y de Bellas Artes, como parte orgánica del Poder Ejecutivo Federal.[610]

En 1929, tras la promulgación de la Ley Orgánica de la Universidad, se le otorgó autonomía –aunque limitada-, y se agregó a sus funciones de docencia y extensión de la cultura, la investigación.

En 1933 se le otorgó autonomía plena, se le designó presupuesto único de 10 millones de pesos y se le retiró su carácter de nacional. Esta situación cambiaría hasta el año de 1945 cuando se le devolvió su carácter de nacional, se le definió como un organismo descentralizado del Estado, se le otorgó una partida anual dentro del presupuesto federal y se le dotó de plena capacidad jurídica.

En la década de los 50 la Universidad creció notablemente. En junio de 1950 se inició la construcción de lo que hoy es la Ciudad Universitaria, cuya inauguración se llevó a cabo en 1953.

---

609 En 1868 inició sus actividades esta nueva institución, con 900 alumnos varones. Para la década de los 80 se incorporaron las primeras mujeres.

610 Se trató de un momento de inestabilidad política que generó inseguridad social y crisis económica, consecuencia del movimiento armado de la Revolución. Esto dio origen a la formación de grupos estudiantiles que reaccionaban a los hechos políticos que vivía el país y buscaban lograr representatividad en los asuntos universitarios. Ídem., p. 19.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Cuadro 38. Evolución de la UNAM

Normativa	Importancia	Otros datos
Real cédula del 21 de septiembre de 1551	La Universidad gozaría de los mismos privilegios que la Universidad de Salamanca	Fue considerada una Universidad atípica por ser el Rey quien regía a la Institución y no los clérigos como sucedía con las demás Universidades
Ley Orgánica de Instrucción Pública del 2 de diciembre de 1867	Se instauraron en el Distrito Federal (hoy Ciudad de México) una serie de Escuelas Nacionales para la impartición de los estudios, y una Escuela Nacional Preparatoria que fungió como eje principal de la Institución	Se buscaba lograr que la impartición de la educación fuera por igual a todos los mexicanos
Ley Orgánica de 1910	Sus funciones eran la docencia a nivel superior y la extensión de la cultura	Se le consideraba una Universidad elitista en un país donde el 80 por ciento de su población era analfabeta
Constitución de 1917	Desapareció la antigua Secretaría de Instrucción Pública	Los Estados y Municipios serían ahora los responsables de la educación
Constitución de 1917	En 1921 se llevó a cabo una reforma a la Constitución y se creó la Secretaría de Educación Pública	El presidente Álvaro Obregón le dio mayor importancia a la educación, otorgándole un presupuesto sin precedente
Ley Orgánica de 1929	Se le otorga autonomía limitada a la Universidad	Se agregó a sus funciones de docencia y extensión de la cultura, la de investigación
Ley Orgánica de 1933	Se otorga autonomía plena a la Universidad	Se consideró una institución privada y se le retiró el carácter de nacional
Ley Orgánica de 1945	Se le definió como un organismo descentralizado del Estado, dotada de plena capacidad jurídica, de carácter nacional y con una partida anual garantizada dentro del presupuesto de egresos de la Federación	Se regularizaron las relaciones entre la Universidad y el Estado Recuperó su carácter de nacional Se le definieron características que conserva actualmente

Fuente: Elaboración propia con información extraída de las obras de Renate, Marsiske, Idem., 34 pp. y Alvarado, Lourdes, "La Universidad entre la tradición y el cambio" en Alvarado, Lourdes (coord.), *Tradición y Reforma en la Universidad de México*, México, Porrúa, p. 143.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

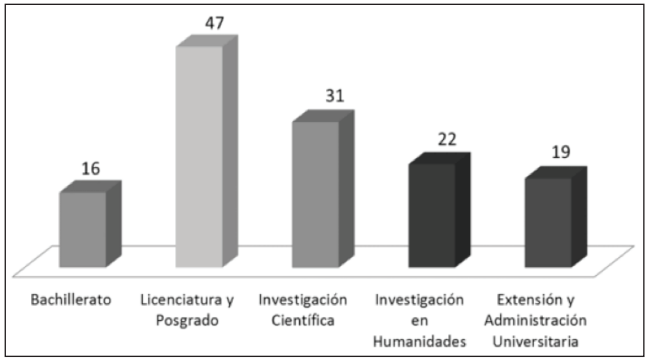
Desde que la Universidad pudo concebirse como una institución con autonomía plena, descentralizada del Estado y con presupuesto anual garantizado, los rectores que la han dirigido se han encargado de mantener su prestigio, actualizando sus programas de estudio, modernizándose con las nuevas tecnologías y reforzando la parte correspondiente a la investigación y centros de documentación.

Así, actualmente la UNAM resguarda 135 bibliotecas, ubicadas a lo largo de 17 entidades federativas; centros de estudio en el extranjero y, en la Ciudad de México, dentro de su Campus Universitario, en cuyo territorio se concentran importantes bibliotecas especializadas en distintas materias como la Biblioteca Jurídica "Dr. Jorge Carpizo", que forma parte del Instituto de Investigaciones Jurídicas -importante centro de investigación que realiza grandes aportaciones a la ciencia jurídica, mostrando el pulso político del país- y de la cual se hará referencia más adelante por considerarse una de las bibliotecas especializadas más importantes de Latinoamérica que recientemente ha implementado un proceso de re conceptualización y mejora continua, con el objetivo de ubicarse entre las bibliotecas jurídicas más vanguardistas en la nueva era digital y organizacional.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 71. Las bibliotecas de la UNAM[611]



Fuente: Cuadro de elaboración propia.[612]

En la gráfica anterior puede verse que las bibliotecas especializadas en investigación en el área de Humanidades son 22, de las cuales, la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" surgió en el tiempo, tras la necesidad imperante de acceder fácil y rápidamente a información especializada para el desarrollo de investigaciones científicas relacionadas con temas jurídicos.

Una vez que hemos hecho un recorrido histórico de la evolución de la UNAM, conoceremos cuál es el marco normativo de esta Institución. La legislación universitaria[613] se integra de la siguiente manera:

---

611 Acerca de Bibliotecas SIBIUNAM, página web de la Dirección General de Bibliotecas, disponible en www.bibliotecas.unam.mx/index.php/quienes-somos/acerca-de-bibliotecas-unam

612 Para mayor información consúltese Hernández Pacheco, Federico, "Escenarios del desarrollo de bibliotecas dentro de la historia del mundo y de México", en Hernández Pacheco, Federico (coord.), *Primer Encuentro Nacional de Bibliotecas Jurídicas: "El futuro de las bibliotecas y los servicios de información jurídica en México"* (en prensa).

613 Cabe señalar que el Abogado General realiza sus propias interpretaciones relacionadas con la Administración Escolar, con el fin de aclarar aquellos aspectos que están señalados en los diferentes ordenamientos jurídicos de la legislación universitaria.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.7.1 LEY ORGÁNICA DE LA UNAM

Se trata del máximo ordenamiento jurídico, a través del cual se regula la Universidad en cuanto a su personalidad, estructura y vida interna.

En ésta se establece que la UNAM es una "corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica que tiene como fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad. Así como también, organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender, en la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura".[614]

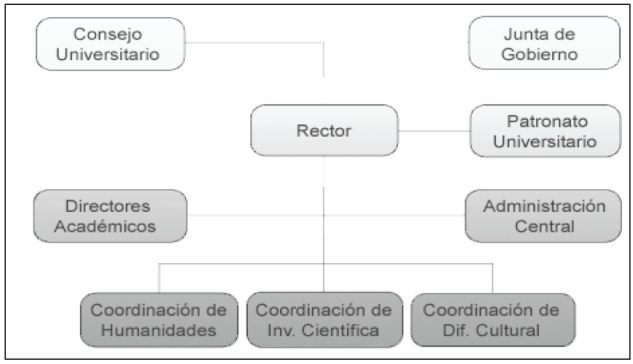
De manera general, su estructura está integrada por el Rector, la Junta de Gobierno, el Consejo Universitario, el Patronato Universitario, la plantilla de Directores Académicos, la Administración Central, la Coordinación de Humanidades, la Coordinación de la Investigación Científica y la Coordinación de Difusión Cultural, entre otras dependencias que colaboran en el buen funcionamiento de la Universidad.

614 Artículo 1º de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, texto disponible en la siguiente página web: http://www.abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/Cronologico/34.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Figura 72. Organigrama de la UNAM



Fuente: Organigrama de la UNAM, imagen extraída de la siguiente página web: http://www.unam2009.unam.mx/acercaunam/es/organizacion/index.html[615]

8.7.2 Estatutos de la UNAM

La Universidad cuenta con un Estatuto General en cuyo contenido, además de expresar su propósito esencial, desglosa y explica su integración; organización; derechos, obligaciones, responsabilidades y sanciones.[616]

Por otra parte, con respecto a la normatividad y estatutos de la UNAM, cuenta con otros estatutos, a saber, uno dirigido al personal Académico y otro, dirigido al personal Administrativo.

El ***Estatuto para el Personal Académico*** (EPA)[617] es el encargado de regular las relaciones laborales entre la UNAM y el per-

615 Para conocer el organigrama completo de la UNAM, consúltese la siguiente página web: http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2011/disco/xls/140.pdf

616 Texto completo, disponible en la siguiente página web: http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/wo15528.pdf.

617 El contenido del Estatuto del Personal Académico (EPA) puede consultarse en la siguiente página web: http://www.aapaunam.mx/assets/estatuto-del-personal-academico-de-la-unam2.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

sonal académico que labora en ésta, de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 13 y 14 de la Ley Orgánica de la UNAM y en el Título Cuarto del Estatuto General de la Universidad.

En sus preceptos se detallan la integración de la plantilla académica, los tipos de nombramiento, requisitos de promoción, así como también los derechos y obligaciones a los que se encuentran sujetos los académicos.

Asimismo, se establecen las situaciones mediante las cuales podrían darse por concluidas las relaciones entre la UNAM y el personal académico, y las sanciones aplicables a las causas que así lo ameriten.

El ***Estatuto del Personal Administrativo***[618]regula las relaciones laborales entre la UNAM y la plantilla administrativa, a través de su Sindicato (STUNAM).

En dicho Estatuto se encuentran contenidas las disposiciones referentes a la integración del Sindicato; el procedimiento de elecciones;[619] su Programa de Acción; requisitos para ser miembro; los derechos y obligaciones que éstos adquieren, así como también las sanciones y correcciones disciplinarias aplicables.

8.7.3 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO (CCT)

La comunidad universitaria se integra por más de 360 mil personas entre alumnos, académicos y personal administrativo. Así entonces, para regular las relaciones laborales, la Universidad cuenta con dos tipos de contratos de trabajo, uno para el personal Académico y otro para el personal Administrativo. El primero se firma entre la UNAM, como organismo público descentralizado y la Asociación Autónoma del Personal Académico (AAPAUNAM), como representante del mayor interés profesional de la plantilla aca-

618 El texto completo del Estatuto del Personal Administrativo puede verse en la siguiente página web: http://www.stunam.org.mx/21declaracion/21contenido/estatutos2016.pdf.

619 Para consultar el Reglamento de Procesos de Votación, véase la siguiente página web: http://www.stunam.org.mx/21declaracion/21contenido/estatutos2016.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

démica[620] y, el segundo, se firma entre la UNAM y el Sindicato de Trabajadores (STUNAM), como representante del mayor interés profesional de los trabajadores administrativos.[621]

En dichos contratos se detallan las cláusulas aplicables a las relaciones laborales, de acuerdo con lo establecido en el apartado "A", del artículo 123 Constitucional y por la Ley Federal del Trabajo.[622]

8.7.4 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO[623]

Como ya se ha dicho anteriormente, las relaciones laborales entre la UNAM y la plantilla académica se rigen por este contrato, mismo que establece que para los aspectos de carácter exclusivamente académicos, quedan reservados a la UNAM, en los términos de la fracción VII del artículo 3º constitucional,[624] así como la legislación Universitaria y laboral aplicables.

---

620 El contenido del Contrato Colectivo del Trabajo para la plantilla Académica puede consultarse en la siguiente página web: http://www.stunam.org.mx/27contrato/historicoacademicos/contratoacad2017_2019.pdf

621 Para conocer el texto completo del Contrato Colectivo de Trabajo, para los trabajadores administrativos, 2016-2018, consúltese la siguiente página web: http://www.stunam.org.mx/27contrato/27pcontratoadm2.html

622 El Capítulo XVII del Título Sexto de la Ley Federal del Trabajo, detalla lo referente al Trabajo Universitario. Dicho texto puede consultarse en la siguiente página web: http://www.abogadogeneral.unam.mx/legislacion/abogen/documento.html?doc_id=22

623 Contrato Colectivo de Trabajo para el Personal Académico. Disponible en: http://www.aapaunam.mx/assets/cct-aapaunam-2019-2021.pdf

624 Artículo 3, fracción VII: El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, las entidades federativas y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan…, Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en: http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

El contrato está formado por 141 cláusulas que no se analizarán en este apartado pero que, de manera general, se refieren a los siguientes temas:

En el primer apartado se establecen las disposiciones generales, dentro de las cuales se definen algunos conceptos relevantes para la aplicación del contrato, así como también la descripción de las funciones a desempeñar de acuerdo al nombramiento y categoría de los académicos (cláusulas 1-7).

En el segundo apartado se señala la titularidad del contrato y la legislación aplicable, haciendo énfasis a la obligatoriedad de lo pactado en los convenios o acuerdos firmados entre las partes contratantes, así como también se hace referencia a la irrenunciabilidad de los derechos de naturaleza gremial, laboral y contractual de los trabajadores académicos (cláusulas 8-12).

El tercer apartado hace referencia al ingreso, estabilidad y duración de las relaciones de trabajo, puntualizando la vía de acceso a la UNAM, a través de la realización de un Concurso de Oposición Abierto, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto del Personal Académico, así como también se enumeran las formas excepcionales de contratación (cláusulas 13-21).

En los apartados cuarto, quinto y sexto, se precisan las sanciones laborales (suspensión, recisión de contrato y terminación de la relación laboral); el derecho a la adscripción y al horario y, los salarios y estímulos asignados al personal académico (cláusulas 22-53).

Finalmente, en los apartados siete a once, se especifican la jornada de trabajo, días de descanso, permisos, licencias, vacaciones, prestaciones, capacitación y superación académica, integración y facultades de las Comisiones Mixtas y se enumeran los derechos colectivos de la AAPAUNAM (cláusulas 54-141).

8.7.5 Contrato colectivo de trabajo para el personal administrativo

Las cláusulas contenidas en este Contrato regulan las relaciones laborales entre la UNAM y el personal administrativo que trabaja en

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

sus dependencias y, en esencia, su contenido es similar al Contrato del personal Académico, salvo que éste cuenta con una cláusula que define los "usos y costumbres" como las conductas reiteradas y generalizadas, no contrarias a la Ley ni al CCT, siempre y cuando no impliquen incumplimiento de obligaciones. Asimismo, dichas conductas son de aplicación obligatoria, en cuanto éstas favorezcan a los trabajadores.

Por otro lado, en cuanto al tema de "capacitación y adiestramiento", se desarrolla ampliamente en las cláusulas 50 a 53, en cuyo texto se detallan los lineamientos del proceso de capacitación; mientras que en el CCT para el Personal Académico, dicho tema se encuentra redactado en las cláusulas 106 a 109, de manera más general.

Asimismo, fueron incluidas tres comisiones, a saber: Comisión Mixta de Escalafón; Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento y la Comisión Central de Seguridad y Salud en el Trabajo, que forman parte del CCT para el Personal Administrativo y, de las cuales se destaca la tercera Comisión para el desarrollo de este trabajo.

La Comisión Central de Seguridad, cuenta con un Reglamento en el cual se establecen las medidas de protección a la salud de quienes desempeñen sus actividades al servicio de la UNAM, y se presidan los lineamientos para la prevención de los riesgos de trabajo.[625]

Para lograr la prevención de riesgos, dicha Comisión implementa actividades encaminadas a promover la salud en el trabajo universitario y lograr el mejoramiento constante de las condiciones físicas, psicológicas y del medio ambiente.

En el texto de este Reglamento, se enumeran las funciones atribuidas a dicha Comisión, señalando que los aspectos no previstos ni contemplados en dicho documento, serán materia de las decisiones que la misma Comisión adopte en pleno, observándose los principios derivados del CCT.

625 Texto disponible en la siguiente página web: http://www.stunam.org.mx/31comisiones/2012/03reglaseguridadehigiene2012.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

8.7.6 REGLAMENTO GENERAL DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

En materia de bibliotecas la UNAM cuenta con un Reglamento General de Bibliotecas, aprobado en 2010, que contempla 32 artículos, distribuidos en XI capítulos.[626]

Este Reglamento sustituyó a los dos anteriores que, para su época y características institucionales, habían funcionado adecuadamente. Sin embargo, toda institución debe evolucionar y con éstas también su normatividad, que ha de adecuarse a los cambios tecnológicos y nuevas necesidades de los usuarios y manejo de la información.

La importancia de este documento radica en la precisión que procura tanto en la definición del propio Sistema Bibliotecario, como en su estructura y funcionamiento. En éste se define también quiénes son los usuarios de este Sistema, cuáles son los servicios a los que puede acceder, y la unidad que proporciona tales servicios, definida como Biblioteca (capítulo I).

---

626 El Reglamento General del Sistema Bibliotecario de la UNAM fue aprobado el 26 de marzo de 2010 y publicado en la Gaceta UNAM el 12 de abril de 2010. Disponible en: http://dgb.unam.mx/index.php/sistema-bibliotecario/reglamento-del-sistema-bibliotecario/139-capitulo-xi-de-las-sanciones.
Con éste se derogó el Reglamento de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, del 19 de julio de 1990 y publicado en la Gaceta Universitaria el 26 de julio de 1990, disponible en: http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/252.pdf, y que a su vez derogó el Reglamento de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, del 20 de junio de 1933 (conformado por 67 artículos, divididos en IV capítulos: I. Disposiciones Generales; II. Del Personal que Presta sus Servicios en la Dirección General de Bibliotecas; III, A) Del Servicio de Libros en la Bibliotecas, B) En las Cátedras y Oficinas, C) Fuera de las Salas de Lectura; IV. Del Servicio de Préstamo de Diapositivas para Proyecciones), disponible en: http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/54.pdf, y que a su vez sustituyó al Reglamento para las Bibliotecas Universitarias de 1926 (conformado por apenas 17 artículos, sin división capitular, cuyo texto describía de manera muy general las funciones y servicios de las bibliotecas), disponible en http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/32.pdf.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Los objetivos del Sistema Bibliotecario presentados en este ordenamiento se desarrollan en 11 principalmente, entre los que destacan los referentes a la preservación del conocimiento humano a través de sus colecciones tanto impresas como digitales; la adecuación de los servicios bibliotecarios a los avances tecnológicos; la introducción de servicios informáticos y computarizados para el manejo de la información; la orientación a los usuarios para el manejo de la misma; la constitución de acervos equilibrados que contengan información relevante, acorde a los planes y programas de estudio, de investigación, de difusión de la cultura y de extensión universitaria.

Asimismo, se incluyen entre los objetivos del Sistema Bibliotecario la capacitación y formación del personal que presta estos servicios, con la finalidad de elevar la calidad de los mismos, así como también, se mantiene la opción de ofrecer servicios adecuados para los usuarios con impedimentos físicos (capítulo II).

Otra importante característica de este Reglamento es la creación, de un Consejo del Sistema Bibliotecario, cuya función principal es la de coadyuvar a la consolidación y desarrollo de las bibliotecas universitarias. Dicho órgano colegiado es presidido por el Rector y se integra además por un Secretario General, un Secretario Administrativo, el Coordinador de Humanidades, el Coordinador de la Investigación Científica; el Coordinador de Difusión Cultural, y el Director General de Bibliotecas.

Además, se contemplan un profesor, un estudiante y un bibliotecario que representen a las áreas de: Colegio de Ciencias y Humanidades; Escuela Nacional Preparatoria; Escuelas y Facultades y la Facultad de Estudios Superiores y las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales. Y un investigador y un bibliotecario que representen las áreas de: los Institutos y Centros de Investigación Humanística, y los Institutos y Centros de Investigación Científica (capítulo III).

Se establece también que este Consejo contará con el apoyo de un Comité Asesor, integrado por un Secretario General, el Director del Instituto de Investigaciones Bibliográficas, el Director del Centro de Información Científica y Humanística, el Coordinador

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

del Colegio de Bibliotecología de la Facultad de Filosofía y Letras; el Director General de Servicios de Cómputo Académico y el Director General de Bibliotecas, teniendo como función principal coadyuvar con el Consejo en los asuntos de su competencia, a petición del Consejo del Sistema Bibliotecario (capítulo III). Entre sus funciones se encuentran la de opinar y dictaminar sobre los asuntos que le turne el Consejo, y proponer alternativas de mejoramiento de los servicios ofrecidos en el sistema bibliotecario (capítulo IV).

Por otro lado, se dedica también un capítulo a la Dirección General de Bibliotecas, cuyas funciones se dividen en XI, destacando la coordinación del Sistema; la elaboración de un Plan Anual; coadyuvar en la vigilancia de la utilización racional de los recursos presupuestarios; opinar sobre la creación, fusión, edificación o ampliación o remodelación de las bibliotecas; aplicar el plan de capacitación del personal que labora en las bibliotecas; difundir los planes y programas generados por el Sistema; difundir las evaluaciones que haga el Consejo, y la realización de los procesos técnicos necesarios para el manejo de materiales documentales (capítulo V).

En cuanto a la creación de las Comisiones de Bibliotecas, éstas se establecieron en 1993, con la finalidad de que toda biblioteca o dependencia universitarias que cuente con servicios bibliotecarios y de información tuviera un órgano colegiado que auxiliara al titular de la biblioteca o entidad académica; seleccionara material documental; opinara sobre las necesidades presupuestarias; coadyuvara en la vigilancia de los recursos destinados a la biblioteca, entre otras funciones (capítulos VI y VII).

Por lo que hace a los usuarios, éstos se definen y clasifican en el capítulo VIII del Reglamento, cuyas obligaciones se precisan de la siguiente manera: cumplir con las disposiciones establecidas en el Reglamento; ser responsable del material documental; preservar los inmuebles y mobiliario; guardar respeto y consideración de los usuarios, y revalidar la credencial de acuerdo con lo establecido en las bibliotecas.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Finalmente, en los capítulos IX, X y XI se establece lo referente al personal; los recursos patrimoniales y las sanciones aplicables a las bibliotecas de la UNAM.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Consideraciones finales

La dirección de los recursos humanos, como toda área del saber, ha pasado por una evolución influenciada por los contextos históricos-sociales y por el rediseño de las instituciones; como consecuencia, las bibliotecas y otras instituciones han evolucionado paralelamente y han incorporado diversas técnicas en sus procesos de dirección de personas. No obstante, los datos y la información sobre casos y evidencias son mínimos y no permiten conocer las experiencias para ejemplificar una buena práctica.

En la actualidad las instituciones, incluyendo las bibliotecas, han entrado en un período permanente de volatilidad y turbulencia marcado por los constantes cambios que están rompiendo viejos paradigmas y creando nuevos debido a las fuerzas o exigencias del entorno y a las de carácter interno u organizativo. Por ello, se requiere de una visión en sintonía con estas exigencias con el fin de lograr resultados óptimos en instituciones como las bibliotecas.

En cuanto a la planeación estratégica, podemos afirmar que las bases conceptuales y las herramientas estudiadas servirán para facilitar la elaboración de documentos y proyectos que apoyen cualquier iniciativa o propuesta de mejora en la dirección de los recursos humanos. Herramientas para la planeación de los recursos humanos, entre las cuales se encuentra el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, sin lugar a dudas se convertirán en instrumentos novedosos en nuestro ámbito al facilitar las relaciones causa-efecto y ofrecer una mejor capacidad de análisis y comunicación.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

La gestión de competencias deberá estar enfocada en aspectos esenciales como la iniciativa, la dirección de equipos de trabajo, la creatividad, la lealtad, el liderazgo y la ética, entre otros. Dichas competencias sólo podrán desarrollarse mediante nuevas e innovadoras técnicas de formación, como las pruebas o métodos situacionales que acercan a la realidad del mercado laboral, pues la capacidad de una persona para aportar valor a la institución ya no sólo se consigue con un coeficiente intelectual de alto nivel, sino también se necesitan desarrollar cualidades como el liderazgo, la flexibilidad, el optimismo, la perseverancia, la actitud emprendedora, la resiliencia, etcétera.

El análisis y la descripción de puestos de trabajo –la base de todos los procedimientos o funciones en el sentido que es una actividad que examina y registra tareas y competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo– servirá para orientar a los trabajadores sobre sus tareas y funciones para ubicarlos en el puesto adecuado, así como para facilitar la evaluación del desempeño y el manejo de retribuciones y competencias, así como los planes de reclutamiento o selección. También servirá para el control de todas las actividades inherentes a la dirección del personal.

La valoración de puestos de trabajo permitirá la aplicación de bases retributivas justas y equitativas que tengan en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo, lo cual, a su vez, facilitará una dirección eficaz de nuestros recursos humanos.

En relación al reclutamiento y selección de los recursos humanos, la escasa o nula literatura sobre esta especialidad aplicada a las bibliotecas y otras instituciones hace necesario elegir, igualar y mejorar los modelos existentes para responder eficazmente las exigencias organizativas y del entorno. En definitiva, tanto el reclutamiento como la selección son funciones que deberán trabajarse con mayor rigor en nuestras instituciones.

Evaluar el desempeño del personal de bibliotecas y otras instituciones es un tema que no ha sido abordado en su totalidad, puesto que no se trata de elaborar estadísticas, sino de evaluar y valorar el desempeño durante una jornada laboral con el fin de recompensar la eficiencia con la que las personas ejecutan su labor.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Por ello, los métodos y las herramientas presentados pueden responder a los cuestionamientos sobre qué medir y cómo se pretende medir, criterios evidentemente sujetos a las características de la biblioteca y otras instituciones.

En cuanto al tema de la retribución, se considera que para lograr un salario equiparable al que perciben otras profesiones, se tendrán que elaborar propuestas sustentadas en las funciones de los recursos humanos que hemos tratado, entre las que destacan la valoración de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño y del potencial. Asimismo, la gestión por competencias será otra forma para justificar una retribución fundamentada en las habilidades, aportaciones y resultados de los trabajadores.

La retribución es una función que debemos abordar con mayor seriedad, pues no se trata sólo de establecer una tabla de salarios sin una previa investigación y estudio como se ha observado en diversos casos; se trata de algo más elaborado y justificado, sobre todo porque la mayoría de las instituciones no operan de forma aislada, sino que dependen de otros organismos que muchas veces designan y establecen las retribuciones. De esta forma, los criterios y las herramientas que hemos presentado para el diseño de un sistema de retribución, podrán utilizarse para elaborar una propuesta apoyada por asociaciones, colegios y organismos especializados, que a su vez impacte en la legislación laboral al respecto.

Los nuevos paradigmas apuntan hacia la creación y el mantenimiento de una comunicación fluida que harán más eficientes las funciones de los recursos humanos. Si bien hemos señalado que la comunicación organizacional es un tema ya abordado en diversos trabajos de nuestra área de conocimiento, es un hecho que continuará representando un factor elemental en la estructura de la institución, muchas veces predicado, pero otras tantas olvidado.

Se deberán diseñar y planear, mediante la ayuda de las técnicas de formación señaladas, programas con una visión anticipada (proactiva) a las necesidades de nuestras bibliotecas y otras instituciones; es decir, identificar las necesidades formativas, analizar y priorizar dichas necesidades, elaborar e implantar un plan de formación y finalmente evaluarlo constantemente.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Los grandes retos serán sobre todo, por un lado, la incorporación de herramientas de enseñanza-aprendizaje innovadoras que permitan el desarrollo de competencias en las personas (técnicas y métodos situacionales presentados en esta obra como el método del caso, los juegos de roles, el outdoor training y el coaching, entre otros), que a su vez repercutan en aspectos como la obtención de una retribución más alta, una promoción más rápida, el incremento de la autoestima y la eficacia, etcétera. Por otro lado, nuestros esfuerzos deberán enfocarse en el establecimiento de mecanismos para monitorear los costos de la formación, de tal manera que se puedan medir y justificar todas las inversiones y los beneficios obtenidos.

En relación con el desarrollo y comportamiento humano en la biblioteca y otras instituciones, los temas presentados sólo serán posibles mediante una correcta aplicación de las técnicas tratadas a lo largo de este trabajo, pero sobre todo, a través de una excelente dirección del talento humano, para conseguir personas comprometidas que pongan en práctica sus competencias para la obtención de resultados superiores; personas motivadas con el fin de lograr una mayor implicación con ellas mismas y con su entorno a través de factores relacionados con el lugar de trabajo, con las aptitudes y actitudes y con la correcta canalización y desarrollo de su inteligencia emocional; personas que destaquen por su liderazgo en su área de especialidad, creativos e innovadores y con un espíritu emprendedor que esté siempre presente en ellas.

Todas las funciones de los recursos humanos tienen que estar enfocadas en un entorno de equipos de trabajo que fomenten las buenas relaciones entre los compañeros para lograr una sinergia que habrá de manifestarse en la consecución de resultados y soluciones para nuestra institución, tanto cualitativa como cuantitativamente, a fin de lograr un desarrollo sostenido.

Los nuevos paradigmas en la dirección de recursos humanos serán ingredientes esenciales para un proceso de cambio, pues muchos reconocemos la necesidad de rediseñar y construir paradigmas para encaminar eficientemente todos los esfuerzos hacia la democratización y acceso a la información y al conocimiento en la sociedad.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Aunque el tema de la dirección de los recursos humanos mediante las técnicas aquí presentadas es todavía un tabú en muchas instituciones; ya sea por desconocimiento, apatía o conformismo, se pasa por alto que una dirección efectiva de personas es la pauta para un desarrollo integral de las instituciones y por ende, de los profesionistas involucrados con las mismas.

Por ello, las bibliotecas y otras instituciones, como entidades de cambio, tienen aún más la obligación de juzgarse a sí mismas en el desempeño de sus actividades y por su impacto y trascendencia en nuestra sociedad. De ahí la necesidad de adaptar e integrar paradigmas de dirección y desarrollo de personas probados con éxito en otras instituciones a nivel mundial.

Por otro lado, el marco normativo en materia de dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones, es un catálogo importante de preceptos a considerar y cumplir a la hora de implementar las acciones correspondientes para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.

Las bibliotecas y otras instituciones, como centros de trabajo, deberán ponderar en todo momento los derechos de los trabajadores en el marco de una sana relación laboral cuyo objetivo será preservar su salud a través del desarrollo de programas elaborados a partir de las necesidades y características propias.

Así, el análisis comparativo de la legislación laboral realizado en este trabajo arrojó interesantes resultados que permitieron conocer las diferentes estrategias aplicadas en México, Colombia y España. Y a través del estudio realizado a la Biblioteca especializada "Dr. Jorge Carpizo" del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, se tuvo la oportunidad de conocer de cerca un modelo de dirección de recursos humanos creado a la medida de la Institución.

La aplicación de modelos de dirección de recursos humanos en la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM arrojó interesantes resultados para efectos de ilustrar esta obra. Toda vez que se trata de una biblioteca especializada en materia jurídica que cuenta con todos los elementos para lograr los objetivos señalados por el Rector Enrique Graue en su Plan de Trabajo Institucional 2015-2019. En dicho plan se basó

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

la elaboración del Plan Estratégico para la Modernización de la Biblioteca, después de haber realizado un diagnóstico que permitiera conocer las fortalezas y debilidades de la Institución.

Lo siguiente fue diseñar el Plan de Mejora Continua, cuya implementación permitió conocer los procesos realizados en cada una de las áreas de la Biblioteca y, al mismo tiempo, determinar las acciones más adecuadas a desarrollar para la aplicación de una serie de Programas creados a medida de cada una de éstas. Incluyendo la creación de nuevas áreas y nuevos servicios que se adecuaran a las necesidades de los usuarios. No obstante, la gente, su talento y entrega a su trabajo diario, han sido la clave del logro de los objetivos.

Finalmente diremos que en pleno siglo XXI, nos tocará afrontar grandes retos y trabajar constantemente en la afirmación de valores que propicien la responsabilidad, honradez, confianza, solidaridad y justicia, promoviendo la participación de individuos solidarios y tolerantes en lo social, productivos en lo económico, respetuosos de los derechos humanos y conscientes del valor de la naturaleza y de la paz mundial.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

BIBLIOGRAFÍA

ALA Policy 54.1 2002 (Restatement of ALA Policy 54.1 was adopted by consent by the ALA Council on January 23, 2002, at the Midwinter Meeting of the Association in New Orleans, L. A.).

ALBERS, H. *Principles of Management: a Modern Approach*. Nueva York: Willey, 1969.

ALBIZU Gallastegi, Eneka, *et al.* (coords.) *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Madrid: Pirámide, 2001.

ALCALÁ, Miguel Ángel, *et al. La entrevista de selección: manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: CIE: Dossat 2000, 2001.

ALCÁZAR, Pilar. "Entrenar en la oficina: cinco directivos relatan cómo mejoraron sus puntos débiles con un plan de coaching". En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. Núm. 78, (marzo de 2004). Madrid: Hachette Filipacchi, 2004.

ALCOVER de la Hera, Carlos María. "Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales". En: *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. F. Gil y C. M. Alcocer (coords.) Madrid: Alianza Editorial, 2003.

ALII Farazmand, "Editor´s note: public organization in the age of accelerated globalization", *Public Organization Review* 1, Núm. 1, 2001.

ALONSO, Miguel. "Características y modalidades de programas de mentoring en organizaciones" En: *Memorias de las I Jornadas de la Asociación Científica para el Estudio de los Recursos Humanos: Actualidad y perspectivas de los recursos humanos. La conducta en las organizaciones* (Mesa Redonda). 24 y 25 de junio de 2004. Madrid: Universidad Complutense: Facultad de Psicología, 2004.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ÁLVAREZ González, Lucía. *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Disponible en: http://www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm.

AMERICAN Library Association. "ALA Policy 54.1 2002". (Restatement of ALA Policy 54.1 was adopted by consent by the ALA Council on January 23, 2002, at the Midwinter meeting of the Association in New Orleans, L.A.).

———. "Campaing por America´s Aibrarians: Advocating for Better Salaries and pay Equity Toolkit" 3rd ed. Estados Unidos: American Library Association, Allied Professional Association, 2003. Disponible en: www.ala-apa.org.

ANDRÉS Belmonte, Francisco e Inmaculada Cerejido Samos. "La gestión del talento: programas meta". *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Núm. 13. Madrid: Grupo Especial Directivos, 2000.

ANDREW Littlejohn and Diana Hicks. *Cambridge english for schools teacher´s book. A to Z of methodology*. London: Cambridge University Press, 1999.

ANZOLA Rojas, Sérvulo. *La actitud emprendedora: espíritu que enfrenta los retos del futuro*. México: McGraw-Hill, 1995.

———. *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill, 1993.

———. *De la idea a tu empresa: una guía para los nuevos empresarios*. México: Limusa: Noriega, 1993.

ARAGÓN Sánchez, Antonio, *et al. La gestión estratégica de los recursos humanos*. 2ª ed. Aragón Sánchez, Antonio; Valle Cabrera, Ramón J. (coords.) Madrid: Pearson Educación, 2004.

ARGYRIS, Chris. *Management and Organizational Development: The Paht from XA to YB*. New York: McGraw-Hill, 1971.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ARMSTRONG, M. *Human Resource Management*: London: Kogan Page Limited, 1992.

ARRIAGA Navarro, Marx. "Diagnóstico de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas". En: *El Bibliotecario: Investigación y análisis*, Nueva época, Año 18, Núm. 112, junio de 2012. Disponible en: https://dgb.cultura.gob.mx/seleccionar_revista.php

ARTHUR, Michael B.; Douglas T. Hall y Barbara Lawrence. Handbook of Career Theory. Estados Unidos: Cambridge University Press, 1989.

ASOCIACIÓN Española de Normalización y Certificación, ed. Sistema de gestión de la calidad: Requisitos Norma ISO 9001:2015. Madrid: AENOR. 2015.

ASSOCIATED Press. Página principal. Estados Unidos: Associated Press, 2005. Disponible en: http://www.ap.org/.

AVELEYRA, Pablo. "Importar el talento". En *El Economista de México*. 11 de julio de 2000.

BALDWIN, David A. *Public Librarian´s Human Resources Handbook: Employer Rights and Responsibilities*. Estados Unidos: Libraries Unlimited, 1998.

BARBOSA Maldonado, Patricia. "Mercado de trabajo y práctica profesional del bibliotecólogo en México". En: *La bibliotecología en el México actual y sus tendencias: libro conmemorativo de los 25 años de la Dirección General de Bibliotecas*. México: DGB-UNAM, 1992.

BARRANCO, Francisco Javier. *Planificación estratégica de recursos humanos: Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide, 1993.

BAYÓN Mariné, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis, 2002. Colección Economía y Empresa.

BEATRIZ Pérez, Mónica. "Sobre las bibliotecas y los bibliotecarios especializados en ciencia y tecnología". *Revista Química Viva*, Argentina. Núm. 3, Año 9, diciembre de 2010.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

BERROCAL Berrocal, Francisca. "Gestión económica de la formación". En: *Módulo V: Gestión del Conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense: Facultad de Psicología: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. (Transparencias del Máster en Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

BESSEYRE des Horts, Charles Henry. *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto: Asociación Española de Dirección de Personal, 1989.

BLOOM, Benjamín, *et al. Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales*. 2ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1972.

BOHLANDER, George; Arthur Sherman y Scott Snell. *Administración de recursos humanos*. 12ª ed. España: Thompson, 2003.

BORMAN, Walter, ed. *Perfomance Evaluation in Organizations*. Aldershot: Dartmouth, 1994.

BOYATZIS, R. E. *The Component Manager: A Model for Effective Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1982.

BRENAN, J. "Group Legal Insurance: an Effective Recruitment and Retaining Tool". *Copensation and Benefits Review*, Núm. 31, Vol. 3, 1999.

BRUNET L. *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas, 1999.

BRYSON, Jo. *Effective Library and Information Centre Management*. Inglaterra: Gower Publishing Limited, 1990.

———. *Effective Library and Information Centre Management*. 2ª ed. Inglaterra: Gower Publishing Limited, 1999.

———. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*; traducción del inglés. David Torra Ferrer. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: Pirámide, 1992.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

BYRNE, John A. "The Best and Worst Boards" En Business Week, 25 de noviembre de 1996.

———. "The Horizontal Corporation". En Business Week, 20 de diciembre de 1993.

CABRAL Vargas, Brenda. "Elementos necesarios para una modalidad de educación a distancia en bibliotecología". En Investigación Bibliotecológica. Núm.46. Vol. 22, sep.-dic. 2008. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2008.

———. La educación a distancia vista desde la perspectiva bibliotecológica. México. UNAM: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2011.

CALVA González, Juan José. La motivación de personal: análisis de las teorías generales y el aspecto motivacional del sistema bibliotecario de la UNAM. México: Colegio de Bibliotecología, 1988. Tesina Licenciatura en Bibliotecología.

CAMPBELL, Andrew y Michael Good. Estrategias y estilos: la dirección de grupos de empresas. Madrid: Tecnología de Gerencia y Producción, 1989.

CAMPOS Herrera, Laura, *et al.* Emprendedores para el desarrollo social. México: Trillas: ITESM: Universidad Virtual, 2000.

CASTAÑO Collado, Gloria. "Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos". En: Módulo IV: Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2204] s/p (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

CECEÑA, Ana Esther (coord.) La tecnología como instrumento de poder. Raúl Ornelas, Leticia Palma, Octavio Rosaslanda, Edur Velasco (colabs). México: Instituto de Investigaciones Económicas, Dirección General de Asuntos del Personal Académico – UNAM, El Caballito, 1998.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

CHÁVEZ Hernández, Efrén, "Organización de colecciones jurídicas: el caso del sistema de clasificación de la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM", Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Bibliotecas Jurídicas "El futuro de las Bibliotecas y los Servicios de Información Jurídica de México", en el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Ciudad de México, junio de 2016 (publicación de la Memoria en prensa) Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=sMhsH076UkQ&feature=youtu.be&t=30m22s.

CHESTER, Barnard. *The Functions of the Executive*. 30th anniversary ed. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2000.

———. *Administración de recursos humanos*. 8ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2007.

———. *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002.

CÍRCULO de Progreso. *Yacimientos de empleo y habilidades*. Madrid: Círculo de Progreso y Caja Madrid, 2004.

CLAVER, E.; J. L. Gascón y J. Llopis. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas, 1996.

CÓDIGO Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No. 27.504 de Colombia, 11 de enero de 1951. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

COLEGIO Nacional de Bibliotecarios. Página del Colegio Nacional de Bibliotecarios de México. Disponible en: www.cnb.org.mx

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

COLEGIO Oficial de Bibliotecarios y Documentalistas de Cataluña (Col-legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya). Disponible en: http://www.cobdc.org/serveis/assessoria.html.

CONDICIONES Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud. Secretaría de Salud, 17 de junio de 2016. Disponible en: http://www.inmegen.gob.mx/tema/cms_page_media/589/CGT%20SNTSA%202016-2019.pdf

CONSEJO Europeo de Asociaciones Profesionales de la Información. Euroreferencial en Información y Documentación: Competencias y aptitudes de los profesionales europeos de información y documentación. 2ª ed. V. 1. Madrid: Consejo Europeo de Asociaciones Profesionales de la Información: Comisión Europea: SEDIC, 2004.

CONSTITUCIÓN Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978. Disponible en: http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/index.htm

CONSTITUCIÓN Política de Colombia. Disponible en: http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf

CONSTITUCIÓN Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 2917. Disponible en: https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/constitucion-politica-de-los-estados-unidos-mexicanos

CORNEJO Rosado, Miguel Ángel. *El ser excelente*. México: Editorial Grad, 1990.

COVEY, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós, 2002.

DALE, E. *Management: Theory and Practice*. Nueva York: McGraw-Hill. 1969.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

DE GENARO, Richard. *Bibliotecas, la tecnología y el mercado de la información*. México: Iberoamérica, 1993.

DE PABLOS, Susana. "Astucias para cobrar más y percibir una retribución justa, equilibrada y competitiva". En *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. Núm. 74 (noviembre de 2003). Madrid: Hachette Filipacchi, 2003.

——— . "Cómo implicar a toda la plantilla a través del Cuadro de Mando Integral: tu puesto de control". En *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. Núm. 77 (febrero de 2004) Madrid: Hachette Filipacchi, 2004.

DECENZO, David A. y Stephen Robbins. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

DECISIÓN 584 Sustitución de la Decisión 547. Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. 31 de diciembre de 2006. Disponible en: http://www.sice.oas.org/trade/JUNAC/Decisiones/DEC584s.asp.

DECRETO número 1295 de 1994 por la cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Diario Oficial No. 41.405, 24 de junio de 1994. Disponible en: https://manizales.eregulations.org/media/Decreto%20ley%201295%20de%2094%20Sistema%20General%20de%20Riesgos%20Profesionales.pdf.

DECRETO número 1530 de 1996. Diario Oficial 42864 de Colombia, 28 de agosto de 1996. Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8804

DECRETO número 1771 de 1994. Diario Oficial de Colombia, 5 de agosto de 1994. Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3360

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

DECRETO número 1772 de 1994 por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales. Diario Oficial de Colombia 41477, 5 de agosto de 1994 Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8803

DECRETO número 190 de 1996. Diario Oficial 42700 de Colombia, 25 de enero de 1996. Disponible en: https://www.enlace-apb.com:8143/interssiStatic/static/resources/Normatividad/decretos/DEC190_ENERO_25_DE_1996.pdf

DECRETO número 2644 de 1994. Diario Oficial No. 41.620 de Colombia, 30 de noviembre de 1994. Disponible en: http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2644_1994.htm

DECRETO número 614 de 1984 por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país. Diario Oficial 36561, 14 de marzo de 1984. Colombia. Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1357

DECRETO número 672 de 1981. Diario Oficial de Colombia 35735, 3 de abril de 1981. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/normatividad/1753/articles-103300_archivo_pdf.pdf

DECRETO número 865 de 1988. Diario Oficial Número 38.323, 5 de mayo de 1988. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104045_archivo_pdf.pdf

DESANTES-Guanter, José María y José López Yepes. *Teoría y técnica de la investigación científica*. Madrid: Síntesis, 1996.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

DÍAZ Bautista, Alejandro y Díaz Domínguez, Mauro. "Capital humano y crecimiento económico en México (1970-2000)". En *Comercio Exterior, Bancomext*. Vol. 53, Núm. 11, noviembre de 2003. Texto completo disponible en: Observatorio de la Economía Latinoamericana, Núm. 30, agosto 2004. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/.

DÍAZ Ramiro, Eva. "Análisis y descripción de puestos". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

———— . "Gestión de recursos humanos por competencias". En: *Módulo II: técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

DRUCKER, Peter. F. *Dirección de instituciones sin fines de lucro: teoría y práctica*. Buenos Aires: El Ateneo, 1994.

ECO, U. *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona: Gedisa Editorial, 1994.

ELIZONDO Decanini, Alfredo. *Manual ISO-9000: uso y aplicación de las normas de aseguramiento de calidad* ISO-9000 (NOM-CC). 3a. ed., México: Castillo, 1995.

ESCALONA Ríos, Lina. "Mercado y ejercicio profesional del bibliotecólogo en México" En: *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, versión electrónica correspondiente al Núm. 38, V. 18 (enero/junio de 2005) de la versión impresa. México: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas: Universidad Nacional Autónoma de México, 2005. Disponible en: http://www.ejournal.unam.mx/iibiblio/iib_v18-38.html.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ESCUDERO, Javier. "El coste de un colaborador: análisis del mercado de profesionales externos y cuáles son los más demandados" En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesiona*l. Núm. 95, marzo de 2005. Madrid: Hachette Filipacchi, 2005.

ESCUELA Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía. Página principal. México: ENBA, 2005. Disponible en: www.enba.sep.gob.mx.

ESTATUTO del Personal Administrativo (STUNAM). Gaceta UNAM, 3 de noviembre de 1972. Disponible en: http://www.stunam.org.mx/21declaracion/21contenido/estatutos2016.pdf

ESTATUTO General de la Universidad Nacional Autónoma de México. Gaceta UNAM, 20 de enero de 2014. Disponible en: http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/wo15528.pdf

EUROREFERENCIAL en información y documentación: Competencias y aptitudes de los profesionales europeos de información y documentación. 2ª ed. V. 1. Madrid: Consejo Europeo de Asociaciones Profesionales de la Información: Comisión Europea: SEDIC, 2004.

EVANS G., Edward. *Técnicas de administración para bibliotecarios*. Diana Schwesbury, trad. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1988.

EVANS, G. Edward; Layzell Ward, Patricia. *Beyond the Basics: the Management Guide for Library and Information Professionals*. USA: Neal-Schuman Publishers, 2003.

EVERETT, John H. *Information for Sale*. John H. Everett and Elizabeth P. Crowe. U.S.A.: McGraw-Hill, 1994.

FAJARDO, J.; Trucios, P. *Laboratorios, una lección de recursos humanos*. En: Expansión & Empleo.com, 4 de abril de 2003. Madrid: Recoletos: Reunitel, 2005 Disponible en: http://cgi.expansion.com/buscador/archivo_expansion.html?q=laboratorios&t=1&i=1361&n=10&fd=0&td=0&w=65&s=1

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

FERNÁNDEZ Bajón, Teresa. "La gestión del conocimiento como sistema de información en las organizaciones". En: *Estudios de Biblioteconomía y Documentación: Homenaje a la profesora María Rosa Garrido Arilla*. María Teresa Fernández Bajón, Pedro López López, José López Yepes, coord. *Madrid: Universidad Complutense: Escuela Universitaria de Biblioteconomía y Documentación*: Ediciones Peninsular, 2004.

FERNÁNDEZ de los Ríos, Manuel. *Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.

FERNÁNDEZ de Zamora, Rosa María. "Desarrollo de las unidades de información 1956-2000: bibliotecas, centros de información, centros de documentación". En: *Cuarenta y cinco años de estudios universitarios en bibliotecología: visiones empíricas e histórica*. Judith Licea de Arenas (coord.), México: UNAM, 2001.

FERNÁNDEZ de Zamora, Rosa María. "Libraries in México". En: *Enciclopedia of Library and Information Science*. A. Kent, ed. V. 18, New York: Dekker, 1976.

FERNÁNDEZ Rojas, Hilda Ángela. *Manual para la elaboración de textos: antología, apuntes, libro de texto, manual, memoria, monografía, tesis y tratados*. México: Universidad Autónoma del Estado de México, 1999.

FERNÁNDEZ-Ríos, Manuel; Rico, Ramón; Rascado Paloma. "Retribución y Motivación" En: *Personama*, Núm. 3/97. Sociedad Suiza para la Gestión de Personal, 1997.

FIERMAN, J. *The contingent work force*. En: Fortune. Enero 24 de 1994.

FIGINI, Alejandra Laura. *La inteligencia emocional aplicada a recursos humanos*. Buenos Aires: Macchi, 2002.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

FIGUEROA Alcántara, Hugo Alberto. "El futuro mercado de trabajo en bibliotecología y su relación con la formación profesional". En: *Cuarenta y cinco años de estudios universitarios en bibliotecología: visiones empíricas e históricas*. Licea de Arenas, Judith (coord.). México: UNAM: Facultad de Filosofía y Letras, 2001.

FLORES Mendez, Joaquín. *La lealtad en la cultura del trabajador mexicano de la Ciudad de México*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, 2009. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas.

FROST, P. J.; Moore, L. F.; Lous, M. R.; Lundberg, C. C. & Martin J. (Eds.) *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

FUENTES Romero, Juan José. *La planificación estratégica aplicada a las bibliotecas nacionales: la encuesta de Nueva Zelanda*. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=285651

GAN, Federico, *et al*. *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apóstrofe, 1996.

GARCÍA Camarero, Ernesto; García Melero, Luis Ángel. *La biblioteca digital*. Madrid: Arco Libros, 1999.

GARCÍA Noya, María; Hierro Díez, Enrique; Jiménez Bozal, José Javier. *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC, 1997. Colección Empresa.

GARDNER, John W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovate Society*. Nueva York: Harper & Row, 1965.

GARDUÑO Vera, Roberto. "Aprender en la virtualidad: reflexiones desde la investigación bibliotecológica". En: *La investigación bibliotecológica en la era de la información: memoria del XXI Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información*, 24-26 de septiembre de 2003. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2004.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

GARDUÑO Vera, Roberto. "Educación a distancia y bibliotecología". En: *Investigación Bibliotecológica: presente y futuro: Memoria del XX Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información*, 13, 14 y 15 de noviembre de 2002 /compiladores Filiberto Felipe Martínez Arellano, Juan José Calva González. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2003.

GAROOGIAN, Rhoda. *Careers in Others Fields for Librarians: Successful Strategies for Finding the Job*. Chicago: American Library Association, 1985.

GARZA Mercado, Ario. *Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico*. 2ª ed. México: El Colegio de México, 1984.

GIL, F. y García Sáiz, M. *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide, 1996.

GILL, Philip, *Directrices IFLA/UNESCO para el Desarrollo del Servicio de bibliotecas Públicas*, 2ª ed., México, IFLA-UNESCO-CONACULTA, 2007.

———. *Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*. México: IFLA: UNESCO: CONACULTA, 2002.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos, 2002.

GÓMEZ, Yolanda. Gutiérrez, Yolanda. "Pagar por competencias: preparados, listos… ¡ya!" En *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 121, abril de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999. Información elaborada por Towers Perrin.

GÓMEZ-Mejía, Luis R., Balkin, David, Cardy, Robert L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación, 2001.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

GÓMEZ-Mejía, Luis R., Balkin, David, Cardy, Robert L. *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1997.

———— . *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall 2001.

GONCALVES, Alexis. *Fundamentos del clima organizacional*. Brasil: Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000.

GONCALVES, Carlos César Correia. *Dados para a metodología da investigacao científicia*. Lisboa: COCITE, 1998.

GUÍA para la elaboración del Programa de Salud Ocupacional [en línea]. [s.l.]: Consejo de Salud Ocupacional, [s.f.]. [Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2016]. Disponible en: http://www.cso.go.cr/documentos/manuales_guias/guias/Guia%20Programa%20Salud%20Ocupacional.pdf

GUTIÉRREZ Chiñas, Agustín. "Programa de doctorado en biblioteconomía de la Universidad Complutense de Madrid en la UASLP". En: Universitarios Potosinos: *Órgano informativo y de divulgación*. Nueva época, año 1, Núm. 2, junio de 2005. México: Universidad Autónoma de San Luís Potosí, 2005.

GUTTERIDGE, T. G., Leibowitz, Z. B., y Shore, J.E. *Oganizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

HACKMAN, J. R. "The Psychology of Selfmanagement in Organizations". En: *Psychology and Work: Productivity, Change and Employment*. Washington, DC: American Psychological Association, 1986.

HAMMER, M. y Champy, J. *Reengineerign the Corporation*. New York: Haper Collins, 1993.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

HAWTHORNE, Pat. "Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development". En: *Library Trends: Organizational Development and Leadership.* F. W. Lancaster, Editor, V. 53, Núm. 1, summer 2004. USA: University of Illinois: Graduate School of Library and Information Science, 2004.

HAY Group. *Factbook de Recursos Humanos*. Madrid: Aranzadi & Thompson, 2000. Disponible en: http://www.haygroup.com/library/working_papers/Communication.asp

HAY Group. Home page. "JOB Evaluation". Documento disponible en: http://www.haygroup.com/expertise/commitment/job_evaluation.asp.

———— . USA: Hay Acquisition Company, 2000-2005. Disponible en: www.haygroup.com

HERNÁNDEZ Pacheco, Federico, "Escenarios del desarrollo de bibliotecas dentro de la historia del mundo y de México", en Hernández Pacheco, Federico (coord.), *Primer Encuentro Nacional de Bibliotecas Jurídicas*: "El futuro de las bibliotecas y los servicios de información jurídica en México" (en prensa).

———— . "Los recursos humanos en las bibliotecas públicas de México", *Investigación Bibliotecológica*, vol. 30, núm. 68, enero-abril de 2016, México.

———— . *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*, México, ENBA, UCM, 2012.

———— . "Bibliotecas: ¿franca obsolescencia?". En: *Uno más uno*. México: lunes 23 de enero de 1995.

———— . "Implementación de la calidad total: hacia una nueva cultura bibliotecológica". En: *Memorias de las XXVIII Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía*. Cocoyoc, Morelos, del 30 de abril al 2 de mayo de 1997. México: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, 1997.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

———. "Liderazgo y bibliotecólogos: emprendiendo el cambio". En: *II Encuentro nacional de profesores y estudiantes de bibliotecología*.-- México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 1996.

———. *El bibliotecólogo emprendedor: un reto del siglo XXI*. México: Universidad Latinoamericana: Colegio Nacional de Bibliotecarios: Información Científica Internacional

———. *El impacto del CUIB en las bibliotecas públicas mexicanas*. México: UNAM, CUIB, 2007.

———. "Marco normativo e indicadores de las bibliotecas públicas en México y Colombia", *Revista Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información* 26, no. 58, septiembre-diciembre, 2012, pp. 215-233. Disponible en: http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/35259/51536.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Fernández C.; Baptista L. *Metodología de la investigación*. 3ª ed. México: Mc. Graw Hill, 2003.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; Baptista Lucio, Pilar y Fernández Collado, Carlos, *Metodología de la investigación*, 6ª edición, México, McGraw Hill, 2014.

HOLLOWAY, Karen. "The Significance of Organizational Development in Academia Research Libraries" En: *Library Trends: Organizational Development and Leadership*. F. W. Lancaster, Editor, V. 53, Núm. 1, summer 2004. USA: University of Illinois: Graduate School of Library and Information Science, 2004.

HOYLER, S. *Manual de relacoes industriais*, São Paulo: Pioneira, 1970.

ILGEN, D. R. "Teams Embedded in Organizations: Some Implications". En: *American Psychologist: Journal of the American Psychological Association*. Núm. 54, Washington, D. C.: American Psychological Association, 1946.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

INSTITUTO de Investigaciones Bibliográficas. Disponible en:http://www.coord-hum.unam.mx/ver.asp?m=Entidades&sm=IIB.

INSTITUTO Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Acerca de México. http://inegi.gob.mx/difusión/espanol/acercamexico/facermex.html. 8 de diciembre de 2004.

INTERNATIONAL Federation of Library Associations and Institutions. Disponible en: www.ifla.org/@yourlibrary.

"ISO 10018:2012 (es) Gestión de activos. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas". ISO Online Browsing Platform., https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10018:ed-1:v1:es

"ISO 14001:2015(es) Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso". ISO Online Browsing Plataform. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es

"ISO 9000:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario". ISO Online Browsing Platform. https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es

IPADE. "Investidos con el grado de Doctor Honoris Causa en el IPADE: Kim Clark, Manuel Senderos, Obdulia Rodríguez y Alejandro Llano. En: *INTRAMUROS: Servicio Informativo del Boletín IPADE-UP*. Marzo de 2005. Número especial. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa: Universidad Panamericana, 2005.

JACQUES, Elliott. Requisite Organization: *A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. USA: Gower Publishing Limited, 1997

JAMES, Paul. *La gestión de la calidad total: un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1997.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

JERICÓ, Pilar. *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. España: Pearson Educación, 2001.

JOHNSON, G. y Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed. Harlow, FT: Prentice Hall, 2002.

JOHNSON, Ian M. "Desarrollo profesional continuo para la gestión de bibliotecas y de servicios de información". Carrión Rodríguez, Guadalupe, tr. En: *Investigación bibliotecológica*, V. 12, Núm. 25, julio/diciembre de 1998. México: UNAM: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1998.

JONSON, Spencer. *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*. Barcelona: Urano: 2000.

KAARST-Brown, Michelle L.; Nicholson, Scott; Von Dran, Gisela; Stanton, Jeffrey M. "Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource". En: *Library Trends: Organizational Development and Leadership*. F. W. Lancaster, Editor, V. 53, Núm. 1, summer 2004. USA: University of Illinois: Graduate School of Library and Information Science, 2004.

KAPLAN, Robert S., Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000, 1997.

KATZENBACK, J. y Smith, D. "The Discipline of Teams". En: *Harvard Business Review*. USA: Harvard, 1993.

KIERNAN, Mathew J. *11 mandamientos de la administración del siglo XXI: lo que las empresas de punta están haciendo para sobrevivir y prosperar en el turbulento mundo de los negocios actuales*. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOONTZ, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 10 ed. México: McGraw Hill, 1990.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

KUHN, Tomás. *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid; México: Fondo de Cultura Económica, 1975. Breviarios.

"La carta de presentación". Disponible en: http://www.infoempleo.es.

LARIOS Gutiérrez, Juan José. *Hacia un modelo de calidad*. México: Iberoamérica. 1989.

LAU Noriega, Jesús. "Ambiente laboral: estrategias para trabajo efectivo en biblioteca". Coloquio 2005. Boca del Río, Veracruz, México: Universidad Veracruzana, 2005. Disponible en: https://www.uv.mx/veracruz/alci/files/2013/09/Ambiente-Laboral.-Estrategias-para-el-trabajo-efectivo-en-bibliotecas.pdf.

LAU Noriega, Jesús. Administrador de servicios informativos virtuales: un perfil a desarrollar. UNAM, Dirección General de Bibliotecas. III Conferencia Internacional sobre Bibliotecas Universitarias. "Las bibliotecas digitales como apoyo a la educación superior". 28 y 29 de octubre de 2004. Teatro del Museo de las Ciencias Universum, Ciudad Universitaria, México, Ciudad de México. Disponible en: http://www.dgbiblio.unam.mx/eventos/reunion/conf2004/iii-reunion-down.html.

LE BOTERF, G., Barzucchetti, S. y Vincent. F. *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión, 2000.

LEIBOWITZ, Zandy. *Designing Career Development Systems*. San Francisco California: Jossey-Bass, 1986.

LÉVI-Leboyer. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2002.

LEY 1379 de 2010. Por la cual se organiza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial de Colombia, 15 de enero de 2010. Disponible en: http://www2.igac.gov.co/igac_web/normograma_files/LEY%201379%20DE%202010.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

LEY 397 de 1997. Ley General de Cultura. Diario Oficial de Colombia. 7 de agosto de 1997. Disponible en: http://www.sinic.gov.co/SINIC/Sipa_Conceptos_Comite_Tecnico/ley%20397%20de%201997.pdf

LEY del estatuto de los Trabajadores. Serie Legislativa y Boletín Oficial del Estado de España, 24 de octubre de 2015. Disponible en: http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/37817/64929/S94ESP01.HTM#t1c1

LEY del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Diario Oficial de la Federación, 31 de marzo de 2007. Disponible en: https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/ley-del-instituto-de-seguridad-y-servicios-sociales-de-los-trabajadores-del-estado

LEY Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación, 1 de abril de 1970. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf

LEY General de Bibliotecas. Diario Oficial de la Federación, 21 de enero de 1988. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgb.htm

LEY General de Cultura y Derechos Culturales. Diario Oficial de la Federación, 19 de junio de 2017. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCDC_190617.pdf

LEY General de Salud. Diario Oficial de la Federación, 7 de febrero de 1984. Disponible en: https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/ley-general-de-salud#37998

LEY número 10 de 2007 de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas. Boletín Oficial del Estado, 22 de junio de 2007. Disponible en: http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/leyes_espa/l_010_2007.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

LEY número 14 de 1986 General de Sanidad. Boletín Oficial del Estado de España, 29 de abril de 1986. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/1986/BOE-A-1986-10499-consolidado.pdf

LEY número 1562 de 2012 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan disposiciones en materia de salud ocupacional. Diario Oficial de Colombia, 11 de julio de 2012. Disponible en: http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf.

LEY número 16 de 1985 del Patrimonio Histórico Español. Boletín Oficial del Estado, 26 de junio de 1985. Disponible en: http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/leyes_espa/l_016_1985.pdf

LEY número 31 de 1995 de Prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado, 10 de noviembre de 1995. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Normativa/TextosLegales/LeyPrevencion/PDFs/leydeprevencionderiesgoslaborales.pdf.

LEY número 31 de 1995 de Prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado de España, 10 de noviembre de 19995. Disponible en: http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/42688/64986/S95ESP03.htm

LEY número 33 de 2011 General de Salud Pública. Boletín Oficial del Estado de España, 4 de octubre de 2011. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-15623

LEY número 776 de 2002. Diario Oficial 45037 de Colombia, 17 de diciembre de 2002. Disponible en: http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16752

LEY Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Diario Oficial de la Federación, 6 de enero de 1945. Disponible en: http://www.abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/Cronologico/34.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

LICEA de Arenas Judith (coord.). *Cuarenta y cinco años de estudios universitarios en bibliotecología: visiones empíricas e históricas*. México: UNAM: Facultad de Filosofía y Letras, 2001.

LICEA de Arenas, Judith. "Cuarenta y cinco años de actividad académica en el Colegio de Bibliotecología de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM". En: *Cuarenta y cinco años de estudios universitarios en bibliotecología: visiones empíricas e históricas*. Judith Licea de Arenas (coord.) México: UNAM, 2001

LITTLEJOHN Andrew and Hicks, Diana. *Cambridge English for Schools Teacher´s Book. A to Z of Methodology*. London: Cambridge University Press, 1999.

LÓPEZ Besteiro, Manuela. "La calidad en las universidades: un paso hacia el futuro". En: *Gaceta Universitaria*, Núm. 462, 24 de noviembre de 2003. Madrid: Recoletos, 2003. II Congreso de universidades de Gaceta Universitaria. Universidad de Santiago, del 10 al 12 de noviembre de 2003 (Suplemento especial del Congreso).

LÓPEZ López, Eduardo. *Documentos inéditos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid: Facultad de Educación: Departamento MIDE, 2001.

LÓPEZ Olvera, Miguel Alejandro. "Lineamientos de técnica legislativa para la elaboración de las leyes en México", *Revista de la Facultad de Derecho*, México, UNAM, 2000, p. 30.

LÓPEZ Viñegla, A. (2001): "El Cuadro de Mando", [en línea]. Disponible en: http://www.5campus.com/leccion/cmando [Consultada el 2 de marzo de 2005] .

LÓPEZ Yepes, José. *Cómo se hace una tesis: trabajos de fin de grado, máster y tesis doctorales*. México: Library Outsourcing Services: UNAM: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2010.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

———— . *La aventura de la investigación científica: guía del investigador y del director de investigación*. España: Síntesis, 1996.

———— . *La defensa de la tesis doctoral*. Madrid: Mediaworks Marketing & Communications, 2003.

———— . *Las tesis doctorales: producción evaluación y defensa*. Madrid: Fragua, 2005.

———— . *Los caminos de la información: cómo buscar, seleccionar y organizar las fuentes de nuestra documentación personal*. Madrid: Fragua, 1997.

LOYOLA Marymount University, Los Angeles. "Von der Ahe Library. Library Staff". Disponible en: www.lmu.edu/pages/2834.asp.

LUNDIN, Stephen C.; Paul, Harry; Christensen, John. Fish!: *La eficacia de un equipo radical en su capacidad de motivación*. Barcelona: Empresa Activa: Urano, 2001.

MAD Comunicación. *Los costes de la formación: guía práctica para la determinación, análisis, cálculo y justificación de los costes de la formación*. Madrid: Fundación Confemetal, 2002.

MAESTRE Yenes, Pedro. *Diccionario de gestión del conocimiento e informática*. Madrid: Fundación DINTEL, 2000.

MAGALONI, Ana María. "México" En: *ALA World Enciclopedia of Library and Information Services*, 3rd. ed., Chicago: American Library Association, 1993.

MAGER, Robert E. *What Every Manager Should Know About Training?* Belmont, California: Lake Publishing, 1992.

MANUAL de Adquisición de Material Bibliográfico (DGB-UNAM).Disponibleen:http://www.dgb.unam.mx/docs/Adq_Material_Bibliografico.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

MANUAL del Área de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Dr. Jorge Carpizo (IIJ-UNAM)

MANUAL del director de recursos humanos. En: Gestión por competencias [en línea]. Madrid: CINCO DIAS, 1998. Disponible en: https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf

MANUAL del Módulo de Adquisiciones ALEPH 500 v. 16 (DGB-UNAM).

MANZ, C. C. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs. N J: Prentice Hall, 1992.

MARCOS Recio, Juan Carlos. *La documentación electrónica en los medios de comunicación*. Madrid: Fragua, 1999.

MARK Edwards y Ann J. Ewen. "How to Manage Perfomance and Pay wit 360-Degree Feedback". En: *Compensation and Benefits Review* 28, Núm. 3 (mayo/junio de 1996)

MARTÍN García, Jesús. "Formación de personal". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200-2004] p. 11 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

MARTÍN García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

MARTÍN Rojo, I. *Dirección y gestión de empresas*. Madrid: Pirámide, 2000.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

MARTÍNEZ Córdoba, Simón Reyes. "Director General de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) en Madrid. (Entrevista)" En: *Universia empleo: mercado laboral universitario*. Año 2, Núm. 8, junio de 2005. Madrid: Estrenos 21, 2005.

MASON, Florence M. and Wetherbee, Louella V "Learning to Lead: an Analysis of Current Training Programs for Library Leadership". En: *Library Trends,* V. 53, Núm. 1, summer 2004 (Organizational Development and Leadership", editado por F.W. Lancaster, Keith Russell and Denise Stephens), USA: University of Illinois, 2004.

MATEJKA, K. and Dunsing, R. "Enhancing your Advancement in the 1990´s". En: *Management Decision*, Núm. 31. England: Emeraldinsight, 1993.

MAXWELL, John C. *El talento nunca es suficiente*. EUA: Nelson, 2007.

———— . *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. EUA: Nelson, 2007.

———— . *Líder 360°*. EUA: Nelson, 2005.

MC CORMICK Ernest, James, Ilgen, Daniel. *Industrial and organizational psychology*. London: Routledge, 1989.

———— . *Job Analisys: Methods and Applications*. New York: AMACOM, 1979.

MCADAMS, J. L. y Hawk, E. J. "Capitalizing on Human Assets Through Performance Based Rewards". En: *American Compensation Association Journal*, Núm. 1 V.(1), 1999.

MCGEHEE, W; Thayer, P. W. *Training in Business and Industry*. New York: Wiley Interscience, 1961.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

MEDINA, José. "En busca del talento humano", En: *Jornada* "La inteligencia emocional de la alta dirección y su impacto en la creación de valor". Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 23 de noviembre de 1999.

MEDINA, José. "En busca del talento humano". En: *Jornada* "La inteligencia emocional de la Alta Dirección y su impacto en la Creación de Valor". Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección, 23 de noviembre de1999.

MERCADO H., Salvador *¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías*. México: Limusa, 1998.

METZ, Ruth. F. *Coaching in the Library: a Management Strategy for Achieving Excellence*. Chicago: American Library Association, 2001.

MÉXICO, Conaculta, Memoria, 1995-2000. México, Conaculta, 2000. Disponible en: http://www.conaculta.gob.mx/memorias/memorias/index.html

MÉXICO, Dirección General de Bibliotecas. Información general". Disponible en: http://dgb.cultura.gob.mx/estructuraRed_DGB.php

MÉXICO, Distrito Federal. Ley de Bibliotecas del Distrito Federal. México: Consejería Jurídica y de Servicios Legales del Distrito Federal, 2009 Disponible en: http://www.consejeria.df.gob.mx/images/leyes/leyes/

MÉXICO, Ley general de bibliotecas, México, Conaculta, 2009. Disponible en: http://rnbp.conaculta.gob.mx/Documentos/PublicacionesDGB/ApoyoCapacitacionBibliotecaria/SerieLeyesReglamentos/LeyGeneral2009.pdf

MÉXICO. Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo, 2000-20006. México: El Gobierno, 2001.

MÉXICO. Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo, 2006-2012. México: El Gobierno, 2001.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

MILLER, W. H. "Employers Wrestle with Dumb Kids". En *Industry* Week, July 4, 1988.

MOHRMAN, S. A.; Cohen, S. G. y Mohrman, A. M., Jr. *Designing Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

MORALES Campos, Estela (coord.) *La biblioteca del futuro*. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1996.

MORALES Campos, Estela (coord.) *La función social del bibliotecólogo y la biblioteca*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1997.

———— . "Cuarenta años de formación de bibliotecólogos y la investigación bibliotecológica". En: *Cuarenta y cinco años de estudios universitarios en bibliotecología: visiones empíricas e históricas* / Judith Licea de Arenas (coord.) México: UNAM, 2001.

———— . "Bibliotecología y sociedad". En: *Investigación Bibliotecológica: presente y futuro: Memoria del XX Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información*, 13, 14 y 15 de noviembre de 2002 /compiladores Filiberto Felipe Martínez Arellano, Juan José Calva González. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2003.

MORALES Campos, Estela. "Ten Years of Library Science Research in México". En: *International Journal of Information and Library Research* 4, 1992.

MORÁN, Gloria, "El derecho comparado como disciplina jurídica: la importancia de la investigación y docencia del derecho comparado y la utilidad del método comparado en el ámbito jurídico", *Anuario de Facultade de Dereito de Unversidade da Coruña* 6, 2002.

MORENO, Carmen. "Enseñanza en la red: los e-learning, la metodología del futuro". En: *Universia empleo: mercado laboral universitario,* año2, Núm. 6, febrero de 2005. Madrid: Portal Universia: Estrenos 21, 2005.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

MORENO, Julio. "Clima organizativo y resultados de empresa". En: *Manual Práctico de Dirección y Motivación de la Empresa*. Madrid: Cinco Días, 2000.

MORNELL, Pierre. *Cómo seleccionar a los mejores colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

MOSCOSO, Purificación; Ortiz-Repiso, Virginia. "El impacto tecnológico en el quehacer bibliotecario: hacia un nuevo modelo de biblioteca. La biblioteca digital". En: *Documentación de las Ciencias de la Información*, V. 25. Madrid: Universidad Complutense, 2002.

MUELA Mesa, Zapopan M. "Estrategias para la construcción de un nuevo paradigma de recursos humanos en bibliotecas públicas mexicanas". En Segundo Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas: Situación y perspectiva del desarrollo del personal. México: s.e., 2002.

MUÑOZ Gutiérrez, Ramón. *Innovación gubernamental. El paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*. México: Fondo de Cultura Económica, 2004. (Colección Administración Pública).

MURO Ruiz, Eliseo. *Algunos elementos de técnica legislativa*, México, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2006, p. 1.

MURO Ruiz, Eliseo. *Algunos elementos de técnica legislativa*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2008.

NAISBITT, John. *Megatendencias 2000*. Bogotá: Norma, 1990.

NANKIVELL, C. and Shoolbred, M. "The Mentoring Research Project" En: *Personnel, Training and Education*, 12 (1), mayo de 1995.

NAUMIS Peña, Catalina, *et al. Tesauro latinoamericano en ciencia bibliotecológica y de la información*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1999.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

OLLEROS Izard, Manuel. *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

ORDOÑEZ Ordoñez, Miguel. *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*. Madrid: Asociación Española de Dirección de Personal; Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "Convenio C95 sobre la protección del salario" (Nota: Fecha de entrada en vigor: 24:09:1952. Este Convenio ha sido parcialmente revisado en 1992 por el Convenio núm. 173.)

Organización Internacional del Trabajo: Ginebra, 01 de 07 de 1949. Disponible en: http://www.ilo.org/ilolex/spanish/convdisp2.htm (ILOLEX-Base de datos sobre las normas internacionales del trabajo).

ORTEGA y Gasset, José. *La rebelión de las masas*. 21ª ed. éxico: Espasa-Calpe, 1979.

ORTIZ Arana, Fernando. *El procedimiento legislativo mexicano*, México, SISTA, 2005.

P. A. & PARTNERS. Página principal. La Paz, Bolivia: P. A. & Partners, 2005. Disponible en: http://www.pa-partners.com.

PABLOS, SUSANA, de "Astucias para cobrar más y percibir una retribución justa, equilibrada y competitiva". En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. Núm. 74, noviembre de 2003. Madrid: Hachette Filipacchi, 2003.

PABLOS, SUSANA, de "Cómo implicar a toda la plantilla a través del Cuadro de Mando Integral: tu puesto de control". En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. Núm. 77, febrero de 2004. Madrid: Hachette Filipacchi, 2004.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

PAÑOS Álvarez, Antonio (coord.), Carrasco Hernández, Antonio. *Administración de Recursos en Unidades Informativas*. Universidad de Murcia: DM, 2004. Colección Texto-Guía.

PEIRÓ, José Ma., Prieto, Fernando. *Tratado de psicología del trabajo: aspectos psicosociales del trabajo*. V. II. Madrid: Síntesis, 1996.

PEIRÓ, José María. *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU, S. A., 1990.

PEÑA Baztán, Manuel. *Dirección de personal: organización y técnicas*. 6ª ed., Barcelona: Hispano Europea, 1993.

PEREDA Marín, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca. *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001.

PEREDA Marín, Santiago, *et al*., *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Edición Síntesis. Madrid: s.e., 2014.

PEREDA Marín, Santiago. "El entorno empresarial y el departamento de recursos humanos". En: *Módulo I: Planificación estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

PEREDA Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. "La Gestión del Talento". En: *Módulo V: La Gestión del Conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

PEREDA Marín, Santiago; Berrocal y Berrocal, Francisca. *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1999.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

PÉREZ López, Juan Antonio. *Las motivaciones humanas*. Barcelona: IESE, 1985.

PINEDO Torres, Rodolfo. *Cómo buscar empleo*. México: Procter&Gamble. 1986.

PLAN de Desarrollo Institucional 2015-2019 presentado por el Dr. Enrique Graue. Disponible en: http://www.rector.unam.mx/doctos/PDI-2015-2019.pdf.

PONJUÁN Dante, Gloria. "El éxito de la gestión o la gestión del éxito". En: *Anales de Documentación: Revista de Biblioteconomía y Documentació*n, Núm. 2, 1999, Disponible en: www.um.es/fccd/anales/ad02/ado200.htm.

Procedimiento para obtener el dictamen de baja de los documentos por robo, extravío no localizados durante el inventario o por descarte, y su baja en la base de datos de la DGB (DGB-UNAM). Disponible en: http://www.dgb.unam.mx/docs/Procedimiento_de_BAJAS_2003.pdf

PURIFICACIÓN Moscoso y Virginia Ortiz-Repiso, "El impacto tecnológico en el quehacer bibliotecario; hacia un nuevo modelo de biblioteca: la biblioteca digital," *Documentación de las Ciencias de la Información* 25, 2002, p. 118.

QUIJANO Solís, Álvaro. "Práctica profesional e investigación bibliotecológica". En: *Investigación Bibliotecológica: presente y futuro*: Memoria del XX Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información, 13, 14 y 15 de noviembre de 2002 /compiladores Filiberto Felipe Martínez Arellano, Juan José Calva González. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2003.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

RAMÍREZ Velázquez, César Augusto, *et al.* "Recursos Humanos: formación y capacitación (Mesa redonda)" En: *Memoria del primer Encuentro Internacional sobre bibliotecas Públicas: Perspectivas en México para el siglo XXI*, Ciudad de México, del 24 al 28 de septiembre de 2001. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes: Dirección General de Bibliotecas, 2001. Colección biblioteca del bibliotecario.

RAMOS Simón, Luis Fernando. *Dirección, Administración y Marketing de Empresas e Instituciones Documentales*. Madrid: Síntesis, 1995.

RAMOS Simón, Luis Fernando. *Introducción a la administración de información*. Madrid: Síntesis, 2003.

RAY & BERNDTSON: Consultants in Executive Search. Página principal. USA: Ray & Berndson, 2005. Disponible en: http://www.rayberndtson.com/.

REAL ACADEMIA. Diccionario de la Lengua Española. 21ª ed. España: Espasa Calpe, 2004. Disponible en: http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL

REAL Decreto número 39 de 1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención [en línea]. 2011. Navarra: Instituto Navarro de Salud Laboral, septiembre 2011. [Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2016]. Disponible en: http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/8B31D913-389D-4244-87C9-E395F865135F/200327/RegServiciosPrevencionSep2011.pdf.

REAL DECRETO número 582 de 1989 por el que se aprueba el Reglamento de Bibliotecas Públicas del Estado y del Sistema Español de Bibliotecas. Boletín Oficial del Estado, 19 de mayo de 1989. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/1989/BOE-A-1989-12304-consolidado.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

REAL DECRETO número 640 de 2016 por el que se Aprueba el Estatuto de la Biblioteca Nacional de España. Boletín Oficial del Estado, 9 de diciembre de 2016. Disponible en: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/587137-rd-640-2016-de-9-dic-estatuto-de-la-biblioteca-nacional-de-espana.html

REAL DECRETO número 817 de 2018 por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura. Boletín Oficial del Estado de España. 6 de julio de 2018. Disponible en: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd1132-2008.html.

REAL DECRETO número 843 de 2011. Boletín Oficial del Estado de España, 4 de julio de 2011. Disponible en: https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-11428-consolidado.pdf

REGLAMENTO de la Comisión Central de Seguridad y Salud en el trabajo del personal administrativo de la UNAM 2011. Gaceta UNAM, abril de 2011. Disponible en: http://www.stunam.org.mx/31comisiones/2012/03reglaseguridadehigiene2012.pdf.

REGLAMENTO de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, del 19 de julio de 1990 y publicado en la Gaceta Universitaria el 26 de julio de 1990, Disponible en: http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/252.pdf,

REGLAMENTO de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, del 20 de junio de 1933, Disponible en: http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/54.pdf

REGLAMENTO de Procesos de Votación del STUNAM. Secretaría de Prensa y Propaganda, 20 de agosto de 2010. Disponible en: http://www.stunam.org.mx/21declaracion/21contenido/estatutos2016.pdf

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

REGLAMENTO General del Sistema Bibliotecario de la UNAM fue aprobado el 26 de marzo de 2010 y publicado en la Gaceta UNAM el 12 de abril de 2010. Disponible en: http://dgb.unam.mx/index.php/sistema-bibliotecario/reglamento-del-sistema-bibliotecario/139-capitulo-xi-de-las-sanciones

REGLAMENTO Interior de la Biblioteca "Dr. Jorge Carpizo" (Aprobado por la Comisión de Biblioteca). Disponible en: http://archivos.juridicas.unam.mx/www/site/BiBlDrJC/reglamento_biblioteca/Reglamento_Biblioteca_Abril_2016.pdf

RENATE, Marsiske, "La Universidad de México: Historia y Desarrollo", *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, vol. 8, 2006, p. 13.

RIFKIN, Jeremy. *El fin del trabajo*. México: Paidós Mexicana, 1996.

RÍOS Ortega, Jaime. "Globalización y educación bibliotecológica: demarcaciones y requerimientos de formación". En: *Códice*, enero–junio, V. 3, Núm. 001. Colombia: Universidad de La Salle, 2007.

RÍOS Ortega, Jaime. *Didáctica de la Bibliotecología: teoría y principios desde la enseñanza de la ciencia*. México: UNAM: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2008.

ROBERTS, Sue, Rowley, Jennifer. *Managing Information Services*. London: Facet Publishing, 2004.

RODRÍGUEZ Canfranc, Miguel. "La cara humana de la globalización: mantenerse en el mercado mundial requiere nuevos valores" En: *El País*, domingo 19 de septiembre de 1999.

RODRÍGUEZ Estrada, Mauro; Ramírez Buendía, Patria. *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, 1996.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

RODRÍGUEZ Gallardo, Adolfo. "El sistema bibliotecario de la UNAM". En: *La Bibliotecología en el México actual y sus tendencias*. México: UNAM: Dirección General de Bibliotecas, 1992.

RODRÍGUEZ Gallardo, Adolfo. "Some Aspects of Mexican Library Development". En: *Bowker Annual*.—22a ed.—New York: Bowker, 1977.

ROS García, Juan; Cayero Urán, María Esther. "De la gestión de la información a la gestión del conocimiento". En: *Investigación Bibliotecológica*. V. 17, Núm. 34, enero-junio de 2003. México: UNAM: CUIB, 2003.

RUBIO Valdehita, Susana. "La evaluación del rendimiento". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [2002-2004]. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

SAGREDO, Fernández Félix e Izquierdo, José María. *Concepción lógico-lingüística de la documentación*. Madrid: Ibercom, 1983.

SAGREDO, Fernández Félix. *Tecnologías documentales: memorias ópticas*. Madrid: Tecnidoc, 1994.

SALAZAR, G. y Molano, M. *Coaching en acción*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

SALOVEY, P. y Mayer, J. D. *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 1990.

SÁNCHEZ Blanco, María Teresa. "Programas de Desarrollo Interno: Denominación de origen Sol Melía". En: *Capital Humano*, Núm. 123, 22 de junio de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999.

SÁNCHEZ Ruipérez, Germán. *Educación virtual y e-learning*. Madrid: Fundación Auna, 2003.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

SÁNCHEZ-Barrio Rivas, Pedro. *La gestión del cambio*. Madrid: IBM Consulting Services: Organization & Change Management, 2005 (Ponencia presentada en Madrid el 7 de junio de 2005).

SANTOS, María Josefa *et al*. *Disminuyendo la brecha digital: el nuevo papel de la biblioteca pública mexicana*. México: Conaculta, UNAM, 2012.

SAYLES, Leonard R. *Liderazgo: estilos y técnicas, cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito*. México: McGraw-Hill, 1982.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

SCHREIBER, Becky; Shannon, John. "Developing Library Leaders for the 21st Century". En: *Leadership in the Library and Information Science Professions: Theory and Practice*. Mark D. Winston, ed.USA: The Haworth Information Press, 2001. Co-published Simultaneously as Journal of Library Administration, V. 32, Núms. 3 y 4, 2001.

SEIDMAN, W. L. and Skancke, S. L. *Competitiveness: the Executive´s Guide to Success*. New York: M.E. Sharpe, 1989.

SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday-Currency Paper back.

SHARTLE, Carroll L. *Occupational Information: its Development and Application*. 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1959.

SHERA, Jesse H. *Los fundamentos de la educación bibliotecológica*. Surya Peniche de Sánchez Macgregor (tr.). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1990.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

SHERDEN, William. *Market Ownership: the Art & Science of Becoming # 1*. New York: American Management Association.

SILICEO Aguilar, Alfonso. *Liderazgo para productividad en México*. México: Limusa: Noriega, 1992.

SILICEO Aguilar, Alfonso. *Líderes para el siglo XXI: lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. México: McGraw-Hill, 1997.

SIMMONS-WELBURN, Janice y McNEIL, Beth (eds.). *Human Resource Management in Today´s Academic Library: Meeting Challenges and Creating Opportunities*. EUA: Libraries Unlimited: Greenwood Publishing, 2004.

SINDICATO de Trabajadores de la UNAM. Contrato Colectivo de Trabajo para los trabajadores administrativos de la UNAM 2016-2018 [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2016]. Disponible en: http://www.stunam.org.mx/27contrato/27pcontratoadm2.html

SITIOSESPAÑA.com. Portal de sitios y buscadores españoles. "Diccionario de Economía". España: España Hosting, 2006. Disponible en: www.sitiosespana.com/diccionarios/ECONOMIA/.

STEERS, R. *Introduction to Organizational Behavior*. 2a. ed. EUA: Scott, Foresman, 1984.

STEPHEN Denise; Russell, Keith. "Organizational development: leadership, change, and the future of libraries". En: *Library Trends: Organizational Development and Leadership*. F. W. Lancaster, Editor, V. 53, Núm. 1, summer 2004. USA: University of Illinois: Graduate School of Library and Information Science, 2004.

STEPHEN R. Covey. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Barcelona: Paidós, 2002.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

TANNENBAUM, S. I.; Beard, R. L. y Salas, E. "Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments". En: *Issues, Theory and Research in Industrial and Organizational Psychology*. K. Kelley, ed. North Holland: Elsevier Science, 1992.

TERCERO, José Antonio. "Las ventajas del e-learning en las pequeñas empresas". En: *Especial de Emprendedores: tecnología y negocios*. Octubre de 2003. Suplemento especial de la revista Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional. Núm. 73, octubre de 2003. Madrid: Hachette Filipacchi, 2003.

TERRY, George R. *Principios de administración*. México: CESA, 1980.

———— . *Principles of Management*. 6a ed. EEUU: Homewood, 1972.

TOFFLER, Alvin. *El cambio de poder*. Barcelona: Plaza & Janes, 1990.

———— . *La tercera ola*. México: Provenemex: Diana: Edivisión, 1981.

TORRE, Saturnino de la. *Creatividad y formación: identificación, diseño y evaluación*. México: Trillas, 1997.

TREMLAY, Michel, Chenevert Denis "¿Y si se remuneraran las competencias y no los puestos de trabajo?" En: *Revista Personama*, Núm. 3 / 97 Sociedad Suiza para la Gestión de Personal, 1997.

TRIPIER, Benjamín. "Benchmarking". Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/48/bmk.htm.ç

TUSALARIO. Página electrónica sobre comparación, encuestas y noticias salariales. España: Universidad de Salamanca: Confederación Sindical de Comisiones Obreras: Unión General de Trabajadores: Infojobs: Comisión Europea, 2006. Disponible en: http://www.tusalario.es/.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

"Un currículum sin fronteras". En: *Universia empleo: mercado laboral universitario*. Año 1, Núm. 1, abril de 2004. Madrid: Estrenos 21, 2004. Más información en: http://empleo.universia.es/contenidosHTML/el_curriculum/modelo_europeo.htm

UNIVERSIDAD Nacional Autónoma de México. Contrato Colectivo del Trabajo para la plantilla Académica de la UNAM [en línea]. UNAM: AAPA-UNAM, 2017 – 2019. [Fecha de consulta: 23 de septiembre de 2018]. Disponible en: http://www.stunam.org.mx/27contrato/historicoacademicos/contratoacad2017_2019.pdf

——— . Legislación Académico – laboral universitaria. Estatuto del Personal Académico de la UNAM (EPA). [en línea]. México: AAPA – UNAM, 2013. [Fecha de consulta: 9 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.aapaunam.mx/assets/estatuto-del-personal-academico-de-la-unam2.pdf

URIS, Auren. 88 *Mistakes Interviewers Make, and How to Avoid Them*. Nueva York: Amacom Books, 1988.

VALLE Gastaminza, Félix del "La convergencia de la Ciencias de la Documentación en el Espacio Educativo Europeo Superior". En: *Memorias del Seminario Hispano-Mexicano de Biblioteconomía y Documentación*. Madrid: ANABAD, 2005.

VALLE, R. *La gestión estratégica de los recursos humanos*. EEUU: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

VANEGAS Guido, Salvador. *Planificación estratégica*. Bolivia: Quality-consultants, [s.a.] Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

VARA García, Rafael. "Perfiles de competencias a medida: ¿Por qué es imprescindible hacerlo así?" En: *Capital Humano*, Núm. 123, junio. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

VÁZQUEZ Rodríguez, Francisco Javier. "El proyecto de la Biblioteca de México, la capacitación del personal auxiliar bibliotecario y la certificación de habilidades laborales". En: *Memoria del Tercer Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas*: a 20 años de la red nacional. Durango, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes: Dirección General de Bibliotecas, 2003.

WAGNER, Richard J. "Research on the Effectiveness of Outdoor Management Training". Conference Paper Presented at the World Conference of the International Federation of Training and Development Organizations (Helsinki, Finland, September 11-14, 1995). From Eric Database. Disponible en: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED391004.pdf

WALDMAN, David A. 360º *Feedback: how to Leverage Performance Evaluations for top Productivity*. David a Waldman, Leanne E. Atwater. Houston Texas: Gulf Publishing, 1998.

WALDROOP, James. "The executive as coach". En: *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre de 1996. USA: Harvard University: Graduate School of Business Administration, 1996.

WALKER, James. *Human resource strategy*. New York: McGraw Hill, 1992.

WATSON Wyatt Worldwide. Página principal. USA: Wyatt Worldwide, 2007. Disponible en: http://www.watsonwyatt.com/.

WEBER, Max. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1979.

WEBER, P. F. "Getting a Grip on Employee Growth". En: *Training & Development*, 53.

WEINERT, A. B. *Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder, 1985.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

WEST, M. A.; Borrill, C. S. y Unsworth, K. L. "Team Effectiveness in Organizations". En: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), V. 13. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

WILLIAMS, Ceri. "Comparar paquetes retributivos a través del mundo de forma rápida y sencilla". En: *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 117, diciembre de 1998. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1998. Información elaborada por Watson Wyatt Worldwide.

WILLIAMS, Ceri. "El futuro de los salarios" En: *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 119, febrero de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999. Información elaborada por Watson Wyatt Worldwide.

——— . "Los sectores que mejor pagan" En: *Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos*, Núm. 116, noviembre de 1998. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1998 Información elaborada por Watson Wyatt Worldwide.

WORLD Economic Forum. Página principal. Suiza: World Economic Forum: Accenture: IBM, 2006. Disponible en: www.weforum.org.

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

ANEXOS

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

¿Cumples los requisitos?

A continuación aparecen los 23 valores más demandados por las empresas según la Fundación de la Universidad Carlos III. Realiza una autoevaluación y comprueba si estás preparado para alcanzar el éxito profesional. Si la letra más repetida es la A, vas por el camino correcto.

A. Muy importante B. Bastante importante C. Poco importante D. Nada importante

	COMPETENCIAS Y VALORES	A	B	C	D
1	Actitud positiva / optimismo				
2	Autoaprendizaje				
3	Autoconfianza / confianza en sí mismo				
4	Aplicar los conocimientos teóricos en la práctica				
5	Capacidad de organización y planificación				
6	Capacidad de búsqueda y gestión de la información				
7	Comunicación oral y escrita				
8	Conocimiento de una lengua extranjera				
9	Creatividad e innovación				
10	Capacidad de adaptación a nuevos entornos				
11	Habilidad para las relaciones interpersonales				
12	Impacto e influencia / persuación				
13	Iniciativa y espíritu emprendedor				
14	Integridad / coherencia / discreción				
15	Orientación al cliente (interno y externo)				
16	Orientación al logro				
17	Resolución de problemas				
18	Responsabilidad (satisfacción con el deber cumplido)				
19	Tenacidad / perseverancia				
20	Tolerancia a la frustración / automotivación				
21	Tolerancia hacia las opiniones de los demás				
22	Toma de decisiones				
23	Trabajo en equipo y cooperación				

Anexo 1

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

PUESTO	SALARIO
A	1.000
B	950
C	800
D	750
E	700
F	600
G	550
H	500
I	450
J	400

Puestos-clave elegidos y salarios de los mismos.

Anexo 2a

PUESTO	EM	EF	CO	RE	CT
A	1	1	6	3	6
B	3	2	4	2	5
C	7	7	1	4	2
D	2	3	10	1	9
E	10	9	2	8	1
F	9	10	3	10	3
G	4	4	8	7	8
H	6	5	7	6	7
I	8	8	5	9	4
J	5	6	9	5	10

Ordenación de los puestos-clave en cada uno de los factores, según su importancia en el mismo.

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales". En: Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] 26 p. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

Anexo 2b

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

PUESTO	SALARIO	EM	EF	CO	RE	CT
A	1000	295	365	110	165	65
B	950	205	305	170	180	90
C	800	85	140	285	110	180
D	750	225	265	25	210	25
E	700	40	65	315	65	215
F	600	50	45	275	55	175
G	550	160	200	60	90	40
H	500	105	160	90	95	50
I	450	55	80	160	60	95
J	400	120	145	30	105	20

Anexo 3a

Desglose del sueldo total de cada puesto entre los distintos factores que se emplean en la valoración.

	EM		EF		CO		RE		CT	
PUESTO	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
A	1	1	1	1	6	6	3	3	6	6
B	3	3	2	2	4	4	2	2	5	5
C	7	7	7	7	1	2	4	4	2	2
D	2	2	3	3	10	9	1	1	9	9
E	10	10	9	9	2	1	8	8	1	1
F	9	9	10	10	3	3	10	10	3	3
G	4	4	4	4	8	8	7	7	8	8
H	6	6	5	5	7	7	6	6	7	7
I	8	8	8	8	5	5	9	9	4	4
J	5	5	6	6	9	10	5	5	10	10

Ordenación de los puestos en los factores. (1) según la importancia; (2) según la distribución de salarios.

Fuente: Martín García, Jesús. "Valoración de puestos y planes salariales". En: Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] 26 p. (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

Anexo 3b

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Dirección General de
Apoyo Académico

PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE
LIC. FEDERICO HERNANDEZ PACHECO

UACJ
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Fecha	Hora	Actividad	Lugar	Responsable
MIÉRCOLES 5	16:00	Arribo a Cd. Juárez	Central de Autobuses	Marcos Morales
	16:30	Instalación	H. Plaza Juárez Tel. 13 13 10	Marcos Morales
JUEVES 6	9:00	Traslado del H. Plaza Juárez	Biblioteca Central (BIC)	Marcos Morales
	9:10	Bienvenida	Sala de Juntas BIC	Profra. Juárez
	9:40	Recorrido por BIC	BIC	Lic. Tiscareño
	10:30	Traslado Bibliotecas	Bibliotecas ICB e IIT	Marcos Morales
	10:40	Recorrido Biblioteca ICB	Biblioteca ICB	Ing. Rafael Carrillo
	11:20	Recorrido Biblioteca IIT	Biblioteca IIT	Alejandro González
	12:00	Entrevista	BIC	Lic. Lourdes Tiscareño
	12:30	Entrevista	BIC	Lic. Juanita Martínez
	13:00	Entrevista	BIC	Mtro. Jesús Cortés
	13:30	Entrevista	BIC	Ing. Rafael Carrillo
	14:10	Traslado y comida	H. Plaza Juárez	Marcos Morales
	16:30	Traslado del H. Plaza Juárez	BIC	Roberto López
	17:00	Examen psicométrico	BIC	Lic. Gilda Moheno
	19:30	Traslado	H. Plaza Juárez	Roberto López
VIERNES 7	8:40	Traslado del H.Plaza Juárez	Centro de Lenguas	Roberto López
	9:00	Examen de inglés	Centro de Lenguas	Lic. Alejandrina Drew
	11:00	Traslado	BIC	Roberto López
	11:20	Descanso	Sala DUAL de BIC	Lorenzo Ramos
	13:30	Entrevista	BIC	Dr. Jesús Lau
	14:15	Traslado y comida	H.Plaza Juárez.	Roberto López
	17:00	Recorrido	Por Cd. Juárez, Chih.	Marcos Morales
	20:30	Reunión social con Dr. Lau		Marcos Morales
SÁBADO 8	9:00	Libre o Paseo a El Paso, Tx.	del H.Plaza Juárez	Marcos Morales
	13:00	Comida	H. Plaza Juárez	Marcos Morales
	16:00	Regreso a su lugar de origen		

HORARIO Y ACTIVIDADES SUSCEPTIBLES DE CAMBIOS

Profra. Ma. Dolores Juárez
Jefa de Control Administrativo

Las Reservaciones de BOLETOS para pasajes en avión deben hacerse con 2 días de anticipación.

Información:
Agencias de Viaje

- Turimex de Chihuahua S.A. de C.V. Tel. 13 56 57 y 13 28 58
- En el Hotel Plaza Juárez Agencia DAGAR ext. 338 Teléfonos directos. 13 26 27 y 13 84 61
  atienden Yolanda y Karina.

BIBLIOTECA CENTRAL tel. 11 31 67
TEL. PARTICULAR PROFRA. JUÁREZ: 13 91 29
MDJA/mcr

Av. Heroico Colegio Militar núm. 3775 · Código Postal 32310 · Cd. Juárez, Chih., Méx. · Apdo Postal 1630-D · Tels.: (16) 11 31 67 y (16) 11 31 68 · Internet: biblio@uacj.mx

Anexo 4

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

2. REFERIDAS A LA PERSONA		
1.		
2.		
3.		
4.		
3. ACCIÓN FORMATIVA		
Formación técnica ☐	Formación empresarial ☐	Formación humana ☐
CURSOS O ACCIONES FORMATIVAS EN LOS QUE DEBE PARTICIPAR		
1.		
2.		
3.		
4.		
4. RETRIBUCIÓN		
Incremento salarial cero ☐	Considerar incremento salarial nivel ☐	Promover a nivel salarial superior ☐
RAZONES		
1.		
2.		
3.		
4.		
COMENTARIOS DEL EVALUADOR		
PARTE TERCERA. ANOTACIONES SOBRE LAS PROPUESTAS		
(A CUMPLIMENTAR POR RECURSOS HUMANOS)		
Período de evaluación:	De _____	a _____
Fecha	Fecha	Fecha
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado	V.º B.º del Jefe inmediato

Anexo 5

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

DIRECCIÓN HUMANOS	FICHA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Nombre y apellidos:	Antigüedad puesto
Puesto de trabajo:	Años: Meses:
Dirección/Sector:	Nivel

PARTE PRIMERA: EVALUACIÓN

I. FACTORES DE CALIFICACIÓN	GRADOS				
	Insatisfactorio	Mejorable	Satisfactorio	Notable	Óptimo
1. Competencia profesional					
2. Capacidad de organización					
3. Capacidad de mando					
4. Relaciones interpersonales					
5. Sentido de responsabilidad					
6. Eficacia de gestión					

OBJETIVOS FIJADOS (En período evaluado)	CONSECUCIÓN		
	No alcanzado	Alcanzado	Excedido
1.			
2.			
3.			
4.			

I. CUALIDADES Y/O DEFICIENCIAS MÁS DESTACABLES QUE INFLUYEN EN SU RENDIMIENTO

Cualidades más destacadas	Deficiencias más notables
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

PARTE SEGUNDA. PROPUESTAS CONSIGUIENTES A LA EVALUACIÓN

1. REFERIDAS AL PUESTO

Mantener en puesto actual ☐	Modificar funciones ☐	Cambio de puesto ☐	Promoción ☐

Razones
1.
2.
3.
4.
5.
6.

Anexo 6

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Grados	Descripciones
Insatisfactorio	Faltan las bases esenciales. Necesita ayuda continua. No logra seguir el desenvolvimiento del trabajo.
Deficiente	Tiene escasas capacidades en el desarrollo de las técnicas y procedimientos requeridos por el puesto. Comprende insuficientemente las bases esenciales de su actividad y las circunstancias relacionadas con ella.
Satisfactorio	Conoce sus funciones de forma satisfactoria. Se aprovecha limitadamente de la experiencia y del adiestramiento.
Notable	Conocimiento teórico práctico de sus tareas superior a la media. Bien enterado de las más importantes funciones del puesto.
Óptimo	Profunda preparación teórica y práctica en las materias de su competencia. Su conocimiento de los principios, técnicas y procedimientos propios del puesto está avalado y enriquecido por la experiencia. Capacidad máxima de prever futuros desarrollos del puesto.

Anexo 7

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Grados	Descripciones
Insatisfactorio	Desacertada identificación de los objetivos fijados. No logra organizar su propio trabajo. Se pierde en los detalles, sin concluir los trabajos. Sigue sólo procedimientos existentes. Sus órdenes provocan confusión. Muy poca capacidad como jefe.
Deficiente	Organiza discretamente sólo los trabajos habituales. Da órdenes poco claras, provocando frecuentemente fallos y errores. Escaso sentido de la organización. Escasas cualidades de jefe.
Satisfactorio	Identifica acertadamente los objetivos propuestos, necesitando guía en las innovaciones más importantes. Organiza bien el trabajo normal. Su valor como jefe es de tipo medio.
Notable	Persigue con tenacidad los objetivos propuestos. Buen organizador. Sólo necesita orientaciones en los problemas de mayor amplitud y complejidad. Buen jefe. Se preocupa de estimular a sus subordinados.
Óptimo	Tiene una visión clara de la interdependencia y subordinación de los objetivos a alcanzar. Organiza eficazmente el trabajo y lo mejora continuamente. Jefe dinámico, sabe infundir espíritu de equipo. Su estilo de dirección es eficaz y motivador.

Anexo 8

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Muestra de una escala de clasificación de juicio absoluto

REVISIÓN DEL RENDIMIENTO

Tres meses (H&S) ☐ Anual (Sólo H) ☐
Seis meses (H&S) ☐ Especial (H&S) ☐
H = Por horas S = Asalariado

Nombre del empleado

Seguridad Social # Por horas ☐ Asalariado ☐

Para la revisión de empleados en prueba: ¿Recomienda conservar a este empleado? Sí ☐ No ☐
Período de revisión de a

Clasificación/Datos de la clasificación del contrato
Departamento/División

Para cada área de rendimiento aplicable marque con una cruz la calificación que mejor refleja el rendimiento
1 = Inaceptable 2 = Necesita mejorar 3 = Satisfactorio 4 = Superior a la media 5 = Sobresaliente

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Capacidad para tomar decisiones laborales					
Acepta el cambio					
Acepta la dirección					
Acepta la responsabilidad					
Asistencia					
Actitud					
Cumplimiento de las normas					
Cooperación					
Consciente de los costes					
Fiable					

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Eficaz en situación de estrés					
Iniciativa					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Utilización y cuidado del equipo					
Planificación y organización					
Calidad del trabajo					
Cantidad de trabajo aceptable					
Prácticas de seguridad					
VALORACIÓN GENERAL DEL SUPERVISOR					

Para las valoraciones superiores al nivel 1 ó 2: ¿El empleado va a quedarse o se le situará en fase de prueba? Sí ☐ No ☐
Si se queda, cuál es la fecha aproximada de la siguiente revisión

FORTALEZAS LABORALES E INCIDENTES DE RENDIMIENTO SUPERIOR:

ÁREAS DE MEJORA:

PROGRESOS LOGRADOS EN CUANTO A OBJETIVOS ANTERIORES:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS A REALIZAR ANTES DE LA PRÓXIMA REVISIÓN DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL:

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:

COMENTARIOS DEL EMPLEADO:

Utilice hojas separadas, si es necesario, para los comentarios adicionales del supervisor o del empleado. Por favor, apunte en esta hoja si utiliza otras hojas suplementarias.
La firma de una revisión no implica estar de acuerdo con ella, tan sólo reconocer que se ha pasado la revisión.

Firma del empleado Fecha Firma del supervisor que califica N.° Seguridad Social Fecha

Firma del supervisor de 2.° nivel Fecha Firma del jefe de departamento Fecha

Fuente: Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David, Cardy, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación, 2001. p. 249

Anexo 9

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

TABLA RECAPITULATIVA DE LOS CAMPOS DE COMPETENCIA Y DE LAS PRINCIPALES APTITUDES DE LOS PROFESIONALES EUROPEOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

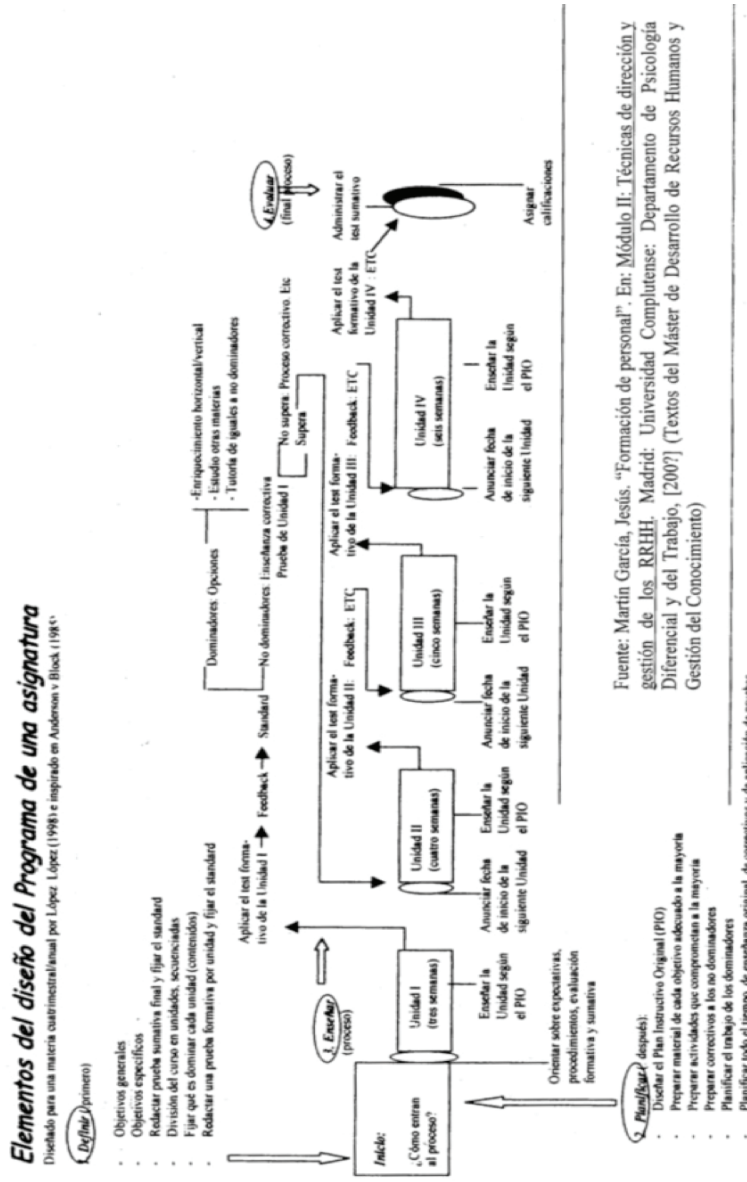
Treinta y tres campos de competencia	Las principales aptitudes
Grupo I – INFORMACIÓN	**A – RELACIONES**
I01 – Relaciones con los usuarios y los clientes	1 – Autonomía
I02 – Comprensión del medio profesional	2 – Capacidad de Comunicación
I03 – Aplicación del derecho de la información	3 – Disponibilidad
I04 – Gestión de los contenidos y del conocimiento	4 – Empatía
I05 – Identificación y validación de las fuentes de información	5 – Espíritu de Equipo
I06 – Análisis y representación de la información	6 – Aptitud de Negociación
I07 – Búsqueda de información	7 – Sentido Pedagógico
I08 – Gestión de colecciones y fondos	**B – BÚSQUEDA**
I09 – Enriquecimiento de las colecciones y fondos	1 – Curiosidad intelectual
I10 – Tratamiento material de los documentos	**C – ANÁLISIS**
I11 – Acondicionamiento y equipamiento	1 – Espíritu de Análisis
I12 – Diseño de productos y servicios	2 – Espíritu crítico
Grupo T – TECNOLOGÍAS	3 – Espíritu de Síntesis
T01- Diseño informático de sistemas de información documental	**D – COMUNICACIÓN**
T02 – Desarrollo informático de aplicaciones	1 – Discreción
T03 – Publicación y edición	2 – Capacidad de Respuesta Rápida
T04 – Tecnologías de Internet	**E – GESTIÓN**
T05 – Tecnologías de la información y la comunicación	1 – Perseverancia
Grupo C – COMUNICACIÓN	2 – Rigor
C01 – Comunicación oral	**F – ORGANIZACIÓN**
C02 – Comunicación escrita	1 – Capacidad de Adaptación
C03 – Comunicación audiovisual	2 – Sentido de la Anticipación
C04 – Comunicación a través de la informática	3 – Espíritu de Decisión
C05 – Práctica de una lengua extranjera	4 – Espíritu de Iniciativa
C06 – Comunicación interpersonal	5 – Sentido de la Organización
C07 – Comunicación institucional	
Grupo G – GESTIÓN	
G01 – Gestión global de la información	
G02 – Marketing	
G03 – Venta y difusión	
G04 – Gestión presupuestaria	
G05 – Gestión de proyectos y planificación	
G06 – Diagnóstico y evaluación	
G07 – Gestión de los recursos humanos	
G08 – Formación y acciones pedagógicas	
Grupo S – OTROS SABERES	
S01 – Saberes complementarios	

Fuente: Euroreferencial en Información y Documentación: Competencias y aptitudes de los profesionales europeos de información y documentación. 2ª ed. Vol. 1. Madrid: Consejo Europeo de Asociaciones Profesionales de la Información: Comisión Europea: SEDIC, 2004. 127 p.

Anexo 10

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx



Fuente: Martín García, Jesús. "Formación de personal". En: Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

Anexo 11

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

CASO BANCA PERSONAL

Después de la junta general de accionistas del Banco del Este, Agustín González, Director General de Banca Personal, fue Felicitado por el predidente por los buenos resultados que había obtenido durante el pasado ejercicio. La Dirección General de Banca Personal había cumplido sobradamente los objetivo que tenía asignados por tercer año consecutivo. Este nuevo éxito y la felicitación personal del predidente, habían contribuido a que en la rumorología de pasillo del banco se barajara su nombre como uno de los candidatos con más posiblidades para cubrir el puesto de Vicepresidente y miembro de la Comisión Ejecutiva del Banco, en sustitución a Don Rafael Suárez, que estaba previsto que se jubilara durante este año después de más de treinta en el banco. Agustín González sabía que necesitaba un éxito más para afianzarse en su candidatura a este codiciado puesto de alta dirección.

El presidente, consciente del éxito en la consecución de los objetivos en años anteriores y sabedor de la valía de Agustín, había maracado unos objetivos muy exigentes (quizá demasiado) para la Dirección general de Banca Personal. Además, la situación económica del país no facilitaba las cosas y, por si fuera poco, la banca española estaba librando una dura guerra comercial principalmente en dos frentes: la batalla de los préstamos hipotecarios y la batalla de la captación de pasivo a través de la banca personal. Así que, en este ejercicio el éxito no estaba tan claro y por lo tanto las posiblidades de ser Vicepresidente, todavía menos.

Agustín González reunió a su equipo de directores y gerentes en un hotel rural y allí, apartados del trabajo diario del banco, se dedicaron durante dos días a pensar acerca de cómo conseguir los objetivos de este año:

Los gerentes se quejaban de que no podían trabajar más. Dedicar más horas a las muchas que ya le dedicaban suponía un esfuerzo personal, y en muchos casos familiar, que no estaban dispuestos a realizar, puesto que hasta ahora habían cumplido los objetivos.

Contratar gerentes de banca privada en el mercado de trabajo no era imporsible, pero era difícil y caro. Son perfiles muy especiales: se requieren magníficas relaciones en altos círculos sociales y económicos; hablar bien, al menos inglés; una sólida formación en productos financieros; un perfecto conocimiento de los clientes y su perfil de riesgo; un criterio muy profesional para aconsejar; honestidad; sentido común… Todos los bancos demandan profesionales con amplia experiencia en banca personal.

Anexo 12

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-
Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

Por lo tanto, dado que era difícil la contratación externa y formación de nuevos profesionales era muy lenta, llegaron a la conclusión de que, en el fondo, la solución no era trabajar más, sino trabajar mejor, cosa difícil, ya que el equipo de gestores de banca privada era francamente bueno. ¿Cómo trabajar mejor? La pregunta del millón. Decidieron darse un mes de plazo para que todos pensaran en qué aspectos de su trabajo podían mejorar su eficiencia y volverse a reunir para decidir cómo hacerlo.

Agustín trataba de explicar a un consultor amigo suyo, qué es exactamente lo que hace un gestor de banca privada: un gestor de banca privada es como el médico de cabecera de tu dinero. Te aconseja cómo sacarle más partido, dónde invertir, qué productos te ofrece el mercado, a diferencia de las sucursales, ofrece productos financieros de los mejores bancos. Esto exige estar permanentemente informado de las novedades sobre productos financieros. Exige también conocer perfectamente, no sólo la situación, sino la evolución de los mercados de capitales y financieros internacionales. Está recibiendo frecuentes cursos de formación (presenciales o en web) acerca de las últimas tendencias de los mercados, técnicas de inversión en mercados internacionales, etc. Debe conocer perfectamente la situación del cliente, preferencias, perfil de riesgo, etc. Debe transmitir confianza, credibilidad, etc. En definitiva, debe tener criterio para aconsejar a los clientes con grandes patrimonios acerca de cómo rentabilizar su dinero mediante inversiones en oportunidades financieras.

Martha Álvarez había entrado recientemente como becaria en la Direccion General de Banca Personal. Se dedicaba a ayudar en temas puntuales de recurso humanos (formación, documentación, etc.) A Agustín González le gustaba retar a todos los miembros de su equipo: ponerles metas altas para que den lo mejor de ellos mismos, así que decidió transladar el ejercicio a todos. Se encontró con Martha por un pasillo y en tono muy cordial, se dirigió a alla con estas palabras:

- Marta, ¿en qué consiste tu trabajo?

Ella se quedó sorprendida por la pregunta y tras pensarlo, respondió: en facilitar la información necesaria a los gestores para el desarrollo de su trabajo.

Agustín continuó:

- En la reunión del otro día me dijeron que pierden mucho tiempo buscando información, navegando entre todos los boletines y circulares que les mandamos, en Internet accediendo a la información de los brokers colaboradores, a los sistemas para consultar datos de los clientes, etc. Creo que es verdad y debemos ayudarles. También creo que si somos capaces de conseguir que los

Anexo 13

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

gestores pierdan menos tiempo buscando información y lo dediquen a estar más con los clientes conseguiremos los objetivos de este año.

- Mira a ver que se te ocurre para mejorar esa situación, investiga qué hay por el mercado, preséntame una propuesta razonable… Ya se que es difícil, pero tú tienes talento y seguro que alguna buena idea aportas. Es una magnífica oportunidad, aprovéchala. Me gustaría verlo antes de la reunión que tengo con los directores y gerentes dentro de tres semanas, así que…me lo agendo para verlo el jueves 27. ¿De acuerdo?

A Martha ni siquiera le dio tiempo para decir que sí, cuando Agustín González desapareció. No sabía cómo interpretarlo: si como un auténtico "problema" o como realmente una oportunidad profesional "de oro", lo que estaba claro es que no podía defraudar las expectativas de Agustín: Había muchísimas posibilidades de dejar de ser becaria para empezar a hacer carrera en el banco, así que decidió ponerse a trabajar en ello.

Sin saber por dónde empezar, recordó algo que algo de esto vio en la asignatura de Administración de Unidades de Información durante sus estudios universitarios.

Tareas:

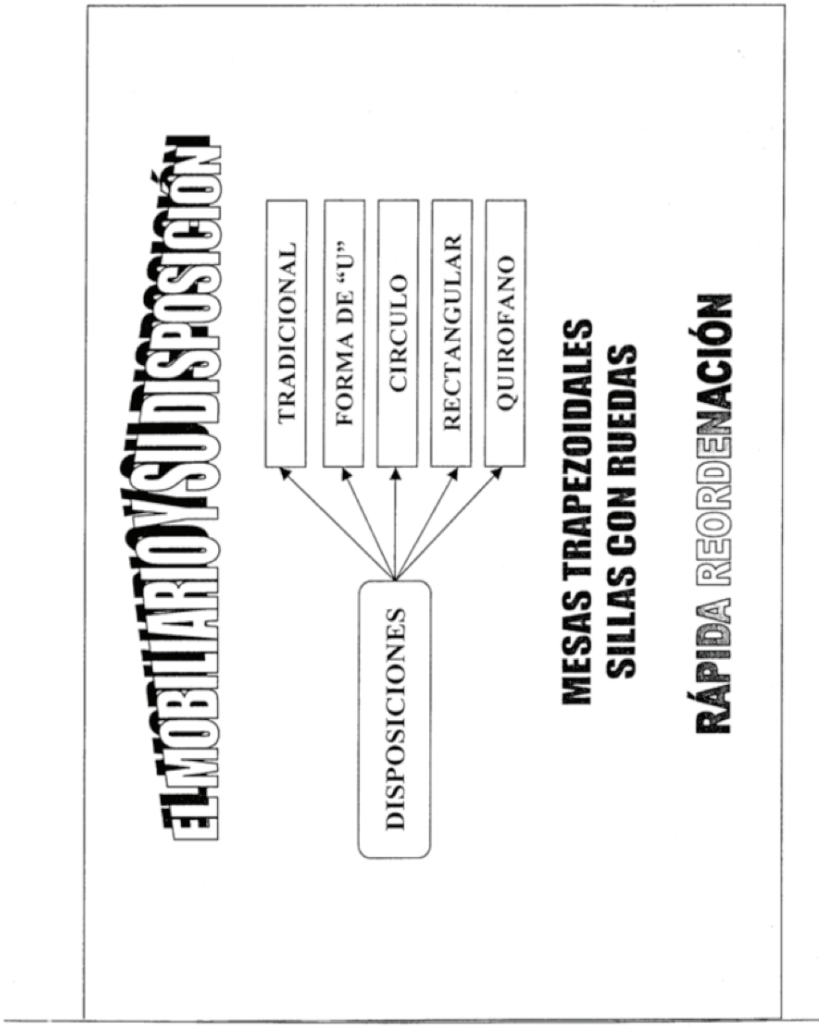
- Realizar un diagnóstico de la situación actual
- Identificar problemas y necesidades
- Establecer un objetivo principal y objetivos específicos
- Proponer soluciones
- Definir un plan de acción, organizarlo, decidir quién lo va a ejecutar}
- Establecer mecanismos de control para el proyecto
- Definir el alcance del proyecto
- Dar la aportación de valor de la propuesta en términos monetarios (retorno de las inversiones)

Fuente: Sánchez-Barrio Rivas Pedro "Casos prácticos". En: *Módulo V: Gestión del Conocimiento*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, 2005. (Textos del Máster en Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

Anexo 14

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

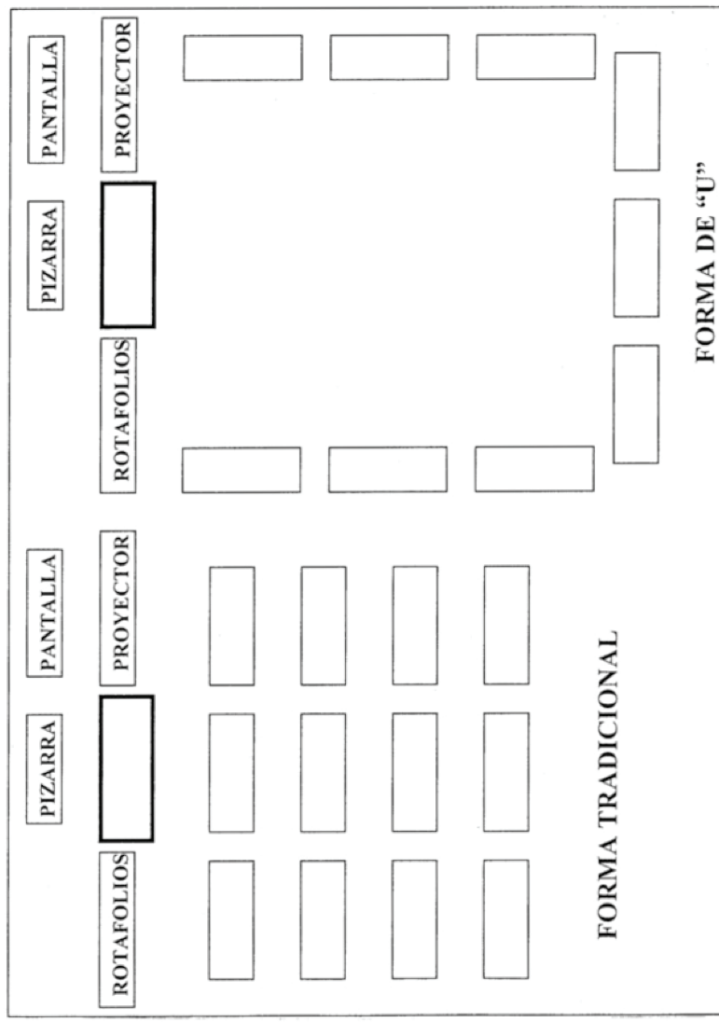


Fuente: Martín García, Jesús. "Formación de personal". En: Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

Anexo 15

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

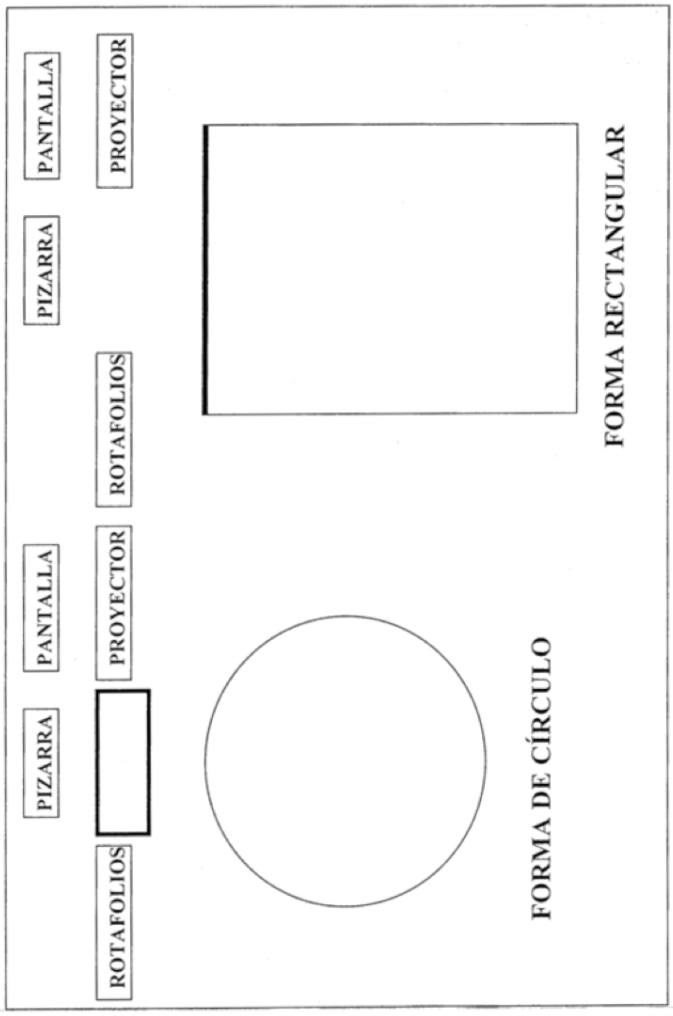


Fuente: Martín García, Jesús. "Formación de personal". En: Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

Anexo 16

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

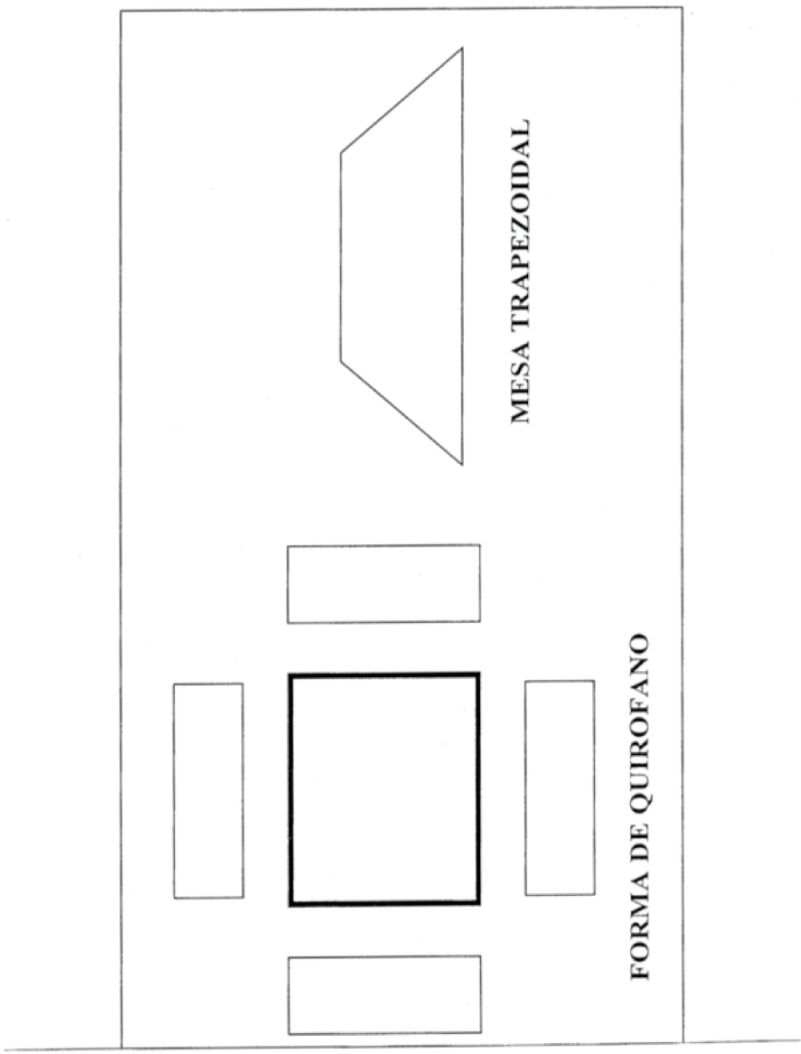


Fuente: Martín García, Jesús. "Formación de personal". En: Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

Anexo 17

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx



Fuente: Martín García, Jesús. "Formación de personal". En: Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento)

Anexo 18

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Esta obra forma parte del acervo de la Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM
www.juridicas.unam.mx
https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv
Libro completo en:
https://tinyurl.com/bddfz4rx

EVA.FOR. 6 EVALUACIÓN DE LA DEMANDA FORMATIVA

ACCIÓN FORMATIVA REALIZADA:
Fechas, de: a:
Nombre Participante:
Puesto:
Dpto.:

EVALUACIÓN FORMATIVA

Redondee la calificación que juzgue más adecuada

CALIDAD DE LA ACCIÓN FORMATIVA:

NULA	BAJA	CON LAGUNAS	SUFICIENTE	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5	6

UTILIDAD DE LA ACCIÓN FORMATIVA:

NULA	BAJA	CON LAGUNAS	SUFICIENTE	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5	6

OBJETIVOS CONSEGUIDOS:

OBJETIVOS NO CONSEGUIDOS:

CAUSAS:

MEJORA EN EL PUESTO DE TRABAJO

DETALLE LAS MEJORAS QUE ESTA FORMACIÓN VA A PRODUCIR EN SU REALIDAD DE TRABAJO

Al cabo de 2 meses de finalizada la formación:
DETALLE LAS MEJORAS QUE ESTA FORMACIÓN HA PRODUCIDO EN SU REALIDAD DE TRABAJO

Fuente: Gan, Federico, et. al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 220

Anexo 19

DR © 2020. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas-Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Dirección de Recursos Humanos en Bibliotecas y otras Instituciones. La edición consta de 100 ejemplares. Coordinación editorial, Israel Chávez Reséndiz; revisión especializada, Valeria Guzmán González; lectura de pruebas Carlos Ceballos Sosa; formación editorial, Natalia Cristel Gómez Cabral y Mario Ocampo Chávez. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información/ UNAM. Fue impreso en papel cultural de 90 gr. en los talleres de Litográfica Ingramex, Centeno 162, Colonia Granjas Esmeralda, Alcaldía Iztapalapa, Ciudad de México. Se terminó de imprimir en febrero de 2020

Sistemas Bibliotecarios de Información y Sociedad

Misma serie:

Estudio comparativo de sistemas de indicadores en bibliotecas públicas en México y Colombia
Federico Hernández Pacheco

Conectando los saberes de bibliotecas, archivos y museos (BAM) en torno a la preservación de documentos analógicos y de origen digital
María Teresa Fernández Bajón y *Perla Olivia Rodríguez Reséndiz*
coordinadoras

Experiencias y percepciones de las bibliotecas ante el desafío del desarrollo sostenible
Jaime Ríos Ortega
coordinador

Preservación de documentos sonoros y audiovisuales de origen digital
Perla Olivia Rodríguez Reséndiz
coordinadora

Sistemas Bibliotecarios de Información y Sociedad

Otras obras:

Estudio comparativo de sistemas de indicadores en bibliotecas públicas en México y Colombia
Federico Hernández Pacheco

Agendas internacionales de información y su repercusión en los Estudios de la Información
Egbert John Sánchez Vanderkast
Coordinador

Información y comunidades indígenas
César Augusto Ramírez Velázquez
Coordinador

La información: perspectivas bibliotecológicas y distinciones interdisciplinarias
Jaime Ríos Ortega; César Augusto Ramírez Velázquez
Coordinadores

La destreza para mejorar el desempeño en una organización o institución y aprovechar las oportunidades devienen de una correcta y adecuada evaluación y estudio de habilidades, conocimientos y lineamientos. En ello se funda el progreso constante en el área de los recursos humanos. Esta obra hace énfasis en su desarrollo y pone el foco en el sector de las bibliotecas. A partir de distintos ejemplos se ofrece un generoso libro que abarca todos los ámbitos de la dirección de recursos humanos para su planeación, control y mejora.

ISBN 978-607-30-1572-1

Sistemas Bibliotecarios de Información y Sociedad