



EDICIONES CONMEMORATIVAS XI

ANIVERSARIO

**Temas de investigación viables para  
la administración de bibliotecas y  
dirección de recursos humanos**

Federico Hernández Pacheco

COORDINADOR

**Publicación conmemorativa del X aniversario del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información: “A 40 años de investigación en Bibliotecología e Información en la UNAM”.**

Diseño de portada: Mario Ocampo Chávez

Primera edición: 13 de febrero de 2023

D. R. © UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información

Circuito Interior s/n, Torre II de Humanidades,

pisos 11, 12 y 13, Ciudad Universitaria, C. P. 04510,

Alcaldía Coyoacán, Ciudad de México

Esta edición y sus características son propiedad de la Universidad Nacional Autónoma de México. Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en México

## Contenido

Principios y modelos en la administración de bibliotecas y de los recursos humanos .....	1
<i>Federico Hernández Pacheco</i>	
Competencias digitales y transformación digital en bibliotecas. Un análisis preliminar en América Latina .....	9
<i>Yudayly Stable Rodríguez</i>	
Impacto y alcance de la “Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial”, primer instrumento jurídico internacional: un reto para los recursos humanos y el manejo de información .....	23
<i>Celia Carreón Trujillo</i>	
Desarrollo de competencias del bibliotecario jurídico dentro de las bibliotecas académicas y del derecho .....	31
<i>Marcos A. Cordova Palomino</i>	
Perfiles y competencias del cabildero en el contexto de la bibliotecología .....	39
<i>Rodrigo Muciño Salinas</i>	

# Principios y modelos en la administración de bibliotecas y de los recursos humanos

**FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO**

*Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, UNAM*

## INTRODUCCIÓN

Las bibliotecas, las unidades de información, los archivos y los centros de documentación son organizaciones que siempre funcionan mediante la operación de sus recursos materiales y financieros a través de un elemento clave: las personas. Logran sus objetivos utilizando procedimientos que tienen sus inicios desde el establecimiento de las primeras civilizaciones que en su mayoría, lograron crear esquemas de trabajo para hacer posibles obras monumentales; sistemas sociales o políticos y regímenes comerciales bajo procedimientos empíricos un tanto coercitivos, pero que fueron evolucionando bajo la incorporación de sistemas de medición precisos para incrementar la productividad en una época de proliferación económica. En efecto, nos referimos a la Revolución Industrial y el denominado *taylorismo* en honor a su precursor: Frederick Winslow Taylor, quien estableció las bases de la administración científica con principios de gestión que hasta el día de hoy se utilizan en el mundo de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Esta etapa fue el origen de la administración organizacional y de los recursos humanos, cuando expertos en el manejo de empresas como Henry L. Gantt, Henry Fayol y Elton Mayo, junto con Frederick Winslow Taylor y Henry Ford, diseñaron y aplicaron modelos matemáticos, así como del campo de la psicología industrial para que los recursos materiales, sobre todo los humanos, se optimizaran a fin de lograr resultados en un entorno no solamente salarial o

de pago monetario por el trabajo realizado, sino analizando las necesidades de las personas bajo una óptica social y de relaciones laborales.

A partir de ese momento, proliferaron diversos expertos del campo organizacional en temas de gestión de la calidad, planeación estratégica, psicología del trabajo, cultura organizacional, mercadotecnia, mejora continua, ingeniería de procesos, finanzas, comunicación, gestión del talento y dirección de recursos humanos, entre otras áreas. A tal grado que la administración llegó a consolidarse como una disciplina que en la actualidad se imparte en todas las universidades del mundo y se realiza investigación en instituciones de alto prestigio, además de que su mercado de trabajo es sumamente extenso.

Las bibliotecas, como instituciones que trabajan a diario con recursos materiales, humanos, financieros, técnicos, normativos, etcétera, han incorporado diversos modelos administrativos dependiendo del contexto donde se encuentren ubicadas, de los procedimientos afianzados en las organizaciones a las cuales pertenecen y de la dimensión de la infraestructura con la que cuentan. Lo que es una realidad es que, sin una administración eficiente de toda la biblioteca y una adecuada dirección de sus recursos humanos, difícilmente se cumplirán los objetivos o las metas establecidos, y serán muy limitados los resultados de excelencia.

## **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Ya señalamos a Frederick Winslow Taylor como el precursor de las teorías y modelos que dieron origen a la denominada administración científica. Precisamente en el año 2021, se celebraron 110 años de la publicación de la obra cumbre de Taylor: *Principios de la administración científica*, donde décadas de investigación práctica llevaron a Taylor a desarrollar cuatro principios fundamentales: 1. La creación de una ciencia del trabajo bajo reglas y normas para medir los tiempos y movimientos de los colaboradores. 2. La selección rigurosa y la subsecuente formación de los trabajadores para transformarlos en personas de primer nivel. 3. La supervisión y el pago de cada trabajador para llevar a cabo su trabajo con rapidez y realizar con precisión las actividades encomendadas; 4. División equitativa del trabajo y responsabilidad de los directivos con sus colaboradores ayudando, alentando y allanándoles el camino.<sup>1</sup> Por su parte, Henry L. Gantt inventó el famoso diagrama que

---

<sup>1</sup> F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*. (Nueva York: Harper & Brothers Publishers, 1911). Citado en Pane Haden Stephanie S.; Humphreys, John H.; Cooke Jack & Penland Pat. "Applying Taylor's Principles to Teams: Renewing a Century-Old Theory". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9 núm. 4 (2012), 13.

aún se utiliza hasta nuestros días como una importante herramienta para la planeación y el control del trabajo y, sobre todo, para registrar el progreso de todas las etapas de un proyecto determinado. Además, desarrolló el sistema de bonos vinculados al salario por el rendimiento en el trabajo.<sup>2</sup> Actualmente, las Gráficas de Gantt se usan con el apoyo de programas de computadora para facilitar el seguimiento de la administración de proyectos, tanto en ambientes individuales como en equipos de trabajo.<sup>3</sup> En este mismo periodo, a inicios del siglo xx, Henry Fayol le da un enfoque muy particular a la administración y establece 14 principios que siguen vigentes e influyen en los modelos actuales de la administración de las organizaciones, incluyendo las bibliotecas.<sup>4</sup> Los principios son los siguientes: División del trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación de los Intereses Individuales a los Generales, Remuneración del Personal, Centralización, Jerarquía de Autoridad, Orden, Equidad, Estabilidad en los Cargos, Iniciativa y Espíritu de Grupo.

Hacia 1923, unos años después de la publicación de la obra de Taylor, Elton Mayo, como filósofo de la ciencia de la administración, fue la primera persona en estudiar al trabajador como parte de un grupo, y qué tanto el grupo podría afectar a cada uno de sus integrantes, además de investigar cómo se relacionaban todos con la estructura formal de la organización industrial.<sup>5</sup> Así, los frutos de las investigaciones sobre relaciones laborales de Elton Mayo se ven reflejados hoy en el acompañamiento que tienen las empresas y otras instancias por los consejeros de recursos humanos y especialistas sobre comportamiento de personas; así como en formadores sobre dinámicas de grupos, entrevistadores, maestros de incidentes críticos y psicólogos industriales; cada uno tratando de satisfacer las demandas de los grupos directivos para crear situaciones de trabajo adecuadas y conducentes a obtener una máxima productividad.<sup>6</sup>

Posteriormente, Abraham Maslow introdujo la jerarquía de necesidades en su artículo del año de 1943 “Una teoría de la motivación humana”, en donde enumeró los motivos básicos que estructuran el comportamiento y ordenó jerárquicamente mediante una escala progresiva. Así, en el fondo de esta escala

---

2 Daniel Filip, “Henry Laurence, Gantt’s Contributions to Scientific Management”. *Revista de Management și Inginerie Economică*, 8, Num. 1, (2009), 214.

3 *Ibidem*, 216.

4 C.P. Uzuegbu; C.O. Nnadozie, “Henry Fayol’s 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres”. *Journal of Information Science Theory and Practice* 3, num. 2, (2015), 59.

5 Gh. Gh. Ionescu, Adina Latitia Negrușă, “Elton Mayo, an Enthusiastical Managerial Philosopher”. *Review of International Comparative Management*, 14, Num. 5, (December, 2013), 671.

6 *Ibidem*, 687.

estaban las necesidades fisiológicas básicas, incluyendo la comida y la vivienda; luego venía la necesidad de seguridad; después la de pertenencia social; luego la de autoestima y finalmente en el vértice la necesidad de autorrealización.<sup>7</sup> La jerarquía de necesidades comenzó a ingresar en el pensamiento administrativo en la década de 1950 a través de los esfuerzos de diversos especialistas en administración. De esta manera, la motivación se había convertido en una categoría central del campo organizacional y del comportamiento de las personas.<sup>8</sup>

## MODELOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Precisamente desde 1950 y hasta la fecha, se aplican las corrientes adaptadas y en constante evolución derivadas del pensamiento administrativo de la Revolución industrial, junto con las investigaciones desarrolladas sobre comportamiento y relaciones humanas. Así, la administración por objetivos de Peter Drucker publicada en su obra *Practice of Management* de 1954; los controles estadísticos de la calidad descritos en *Quality Productivity and Competitive Position, Out of the Crisis* (1986) de Edward Deming y *Quality Control Handbook* (1951) de Joseph Juran; el modelo de planeación estratégica del libro *Strategic Planning* de 1997 de George Steiner; los fundamentos de la Cultura Organizacional de Edgar Schein publicado en *Organizational Culture and Leadership*; la teoría de sistemas de Russell Ackoff desarrollada en la obra *On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events* de 1972; la inteligencia competitiva organizacional de Michael Porter abordada en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* de 1980; el *benchmarking* o estudios comparativos de Robert Camp en la obra *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* de 1989; los modelos de calidad de Kaoru Ishikawa plasmados en el libro *What is Total Quality Control? The Japanese Way* de 1985; el liderazgo de Philip Crosby establecido en la obra *The Absolutes of Leadership*, de 1997; las competencias distintivas de David McLleland publicadas en el famoso artículo “Testing for competence rather than for ‘intelligence’”, de 1973. Así como las prácticas de mejora continua o Kaizen de Masaaki Imai escrito en el capítulo “Kaizen (Ky’zen), the key to Japan’s competitive success” de 1986; la reingeniería de procesos de los

---

7 Kira Lussier, “Of Maslow, motives, and managers: The hierarchy of needs in American business, 1960-1985”. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, Num. 55, (2019), 321.

8 *Ibidem*, 323.

profesores Michael Hammer y James Champy de la obra *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* de 1993; Los *Principios de Marketing* de Philip Kotler de 1980 y el posicionamiento de Al Ries y Jack Trout de su obra *Positioning: The Battle for Your Mind*, de 1981; hasta sistemas de gestión de la calidad establecidos en las Normas Mundiales ISO 9001, entre otros modelos y esquemas, son aplicados con éxito en la administración de organizaciones públicas y privadas.<sup>9</sup>

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de los recursos humanos ha sido investigada y conceptualizada por varios autores durante su evolución, desarrollo y praxis.<sup>10</sup> García, Sánchez y Zapata definen la administración de recursos humanos como “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar el *management*, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”.<sup>11</sup> Es importante señalar que bajo este enfoque las personas se convierten en la clave de la organización, asumiendo un papel de compromiso con los proyectos emprendidos y propiciando la gestión por competencias, denominada gestión del talento, para no solo ubicar a las personas en el lugar correcto, sino crear nuevas áreas vinculadas con sus habilidades e intereses.

Las funciones o áreas de la administración de los recursos humanos en una organización son diversas y cada una contempla una especialidad desde su concepción, sus planteamientos teóricos y su aplicación en el campo laboral. Las áreas más conocidas y establecidas en la práctica son el análisis y la descripción de puestos de trabajo, la valoración de puestos de trabajo, el reclu-

---

9 Federico Hernández Pacheco, Alfredo Delgado Guzmán. “Factores teóricos y prácticos de la administración de los recursos humanos en bibliotecas en época de crisis mundial”. *La pandemia por COVID-19: un acercamiento desde la bibliotecología y los estudios de la información* de Georgina Araceli Torres Vargas, coord. (México: IIBI, UNAM, 2021), 246.

10 Sandra Cristina Riascos Erazo, Adriana Aguilera Castro. “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano”. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (Diciembre, 2011), 144.

11 M. García, K. Sánchez, y A. Zapata, comps. *Perspectivas teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. (Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2008), 16. Citado en Riascos Erazo, Sandra Cristina y Aguilera Castro, Adriana. *Ibidem*, 144.



tamiento y la selección, la compensación y los salarios, el derecho laboral, la seguridad social, los programas de formación, la comunicación, la cultura y el comportamiento organizacional, las relaciones laborales y la evaluación del desempeño.<sup>12</sup>

Finalmente, debemos destacar que el liderazgo es un factor extremadamente importante para la implementación y el funcionamiento de cualquier tipo de modelo o técnica administrativa. Dwivedi y Kumbakonam<sup>13</sup> señalan que el líder es responsable de que un proyecto tenga éxito o de que fracase. Los autores afirman, en este sentido, que los líderes deben poseer habilidades de *coaching* o acompañamiento, de comunicación y resolución de conflictos, y ser capaces de facilitar e influenciar en los colaboradores para lograr los objetivos deseados, lo que coincide con la idea de Taylor sobre los consejos para los directivos. Kevin R. Carman, de la Universidad de Wyoming,<sup>14</sup> aconseja que los líderes deben ser hábiles en las relaciones interpersonales y poseer la capacidad de escuchar, ser pacientes, facilitar, entrenar y comunicar, lo cual también es congruente con los principios de Taylor, Fayol y Mayo.

## CONCLUSIONES

El estado del arte sobre los principios de administración y sus precursores es extenso en publicaciones arbitradas, lo que nos da certeza de que es un área con bases académicas sólidas. Ya en los inicios del siglo XX se había establecido la administración como una ciencia bajo los principios de Frederick Taylor e indudablemente sus predecesores continuaron una labor extraordinaria para el desarrollo organizacional y de los recursos humanos de todos los tiempos. Definitivamente las especialidades en las ramas administrativas se fueron diversificando a partir de la década de los cincuenta, logrando establecer paradigmas que se han ido matizando en la práctica profesional y en las escuelas de negocios y facultades de administración de todas las latitudes del planeta. La administración de los recursos humanos es una de las ramas o campos

---

12 Federico Hernández Pacheco, *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), xxx-xxxI.

13 S. N. Dwivedi, S. N. y A. Kumbakonam, "Effective Team Building Process and Team Leadership for Integrated Product and Process Development". *International Journal of Human Resource Development and Management*, 2, Num. 3/4, (2002): 415-435. Citado en Pane Haden Stephanie S. *op.cit.*, 15.

14 K. R. Carman, (2009). "Building Championship Teams". *Contract Management*, 49, Num. 10, (2009), 42-51.

que han tenido un gran impacto en todas las organizaciones, incluyendo las bibliotecas. La teoría y las buenas prácticas de los recursos humanos están documentadas en publicaciones de difusión y de investigación en varios idiomas y su enseñanza, aprendizaje y desarrollo de competencias se genera a partir de las habilidades docentes para simular casos que se dan en el mundo real, pero sobre todo, a partir de la práctica y aplicación de los modelos administrativos en situaciones complejas que brindan resultados óptimos a corto y mediano plazo. En este contexto, el papel del líder es primordial para el logro de todos los proyectos y metas establecidos para generar un ambiente de trabajo ideal en las organizaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Carman, K. R, "Building Championship Teams". *Contract Management*, 49, núm. 10, (2009): 42-51.
- Filip, Daniel. "Henry Laurence, Gantt's Contributions to Scientific Management". *Revista de Management și Inginerie Economică*, 8, num. 1, (2009), 213-18.
- 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.
- Hernández Pacheco, Federico y Alfredo Delgado Guzmán. "Factores teóricos y prácticos de la administración de los recursos humanos en bibliotecas en época de crisis mundial". *La pandemia por COVID-19: un acercamiento desde la bibliotecología y los estudios de la información*. Georgina Araceli Torres Vargas, coord. México: UNAM. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2021.
- Ionescu, Gh. Gh., Adina Latitia Negrușă. "Elton Mayo, an Enthusiastical Managerial Philosopher". *Review of International Comparative Management*, 14, núm. 5, (2013): 671-88.

- Lussier Kira. “Of Maslow, motives, and managers: The hierarchy of needs in American business, 1960–1985”. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, núm. 55 (2019): 319-341.
- Pane Haden Stephanie S.; Humphreys, John H.; Cooke Jack & Penland Pat. “Applying Taylor’s Principles to Teams: Renewing a Century-Old Theory”. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9, núm. 4 (2012): 11-21.
- Riascos Erazo, Sandra Cristina y Adriana Aguilera Castro. “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano”. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)* (2011):141-54.
- Uzuegbu, C.P; Nnadozie, C. O. “Henry Fayol’s 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres”. *Journal of Information Science Theory and Practice* 3, núm. 2 (2015): 58-72.

**Temas de investigación viables para la administración de bibliotecas y dirección de recursos humanos.** La edición consta de 50 ejemplares. Coordinación editorial, Anabel Olivares Chávez, revisión especializada: Valeria Guzmán González; corrección de pruebas, Carlos Ceballos Sosa y Valeria Guzmán González; formación editorial: Eunice Pérez. Fue impreso en papel cultural de 90 g en los talleres de Litográfica Igramex, Centeno 162-1, Col. Granjas Esmeralda, Alcaldía Iztapalapa, Ciudad de México, C.P. 09810. Se terminó de imprimir en marzo de 2023.