

Evolución e influencia del pensamiento administrativo en la bibliotecología iberoamericana

FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO
IIBI, UNAM

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes logros de la humanidad han sido las bibliotecas que, como bien se sabe, dependen de otras organizaciones para funcionar y realizar todas las actividades que se establecen o fijan a diario. Si bien para que esto se lleve a cabo se requieren, sustancialmente, de conocimientos derivados de las Ciencias Bibliotecológicas y de la Información, también las Ciencias Administrativas han tenido un papel preponderante en la obtención de resultados.

En este contexto, el trabajo que aquí se presenta está dividido en las siguientes partes:

- a) La evolución del pensamiento administrativo, desde la etapa precientífica hasta nuestros días.

- b) La influencia de modelos, técnicas y metodologías derivadas de dicho pensamiento, en las prácticas bibliotecológicas o planteamientos teóricos documentados en artículos científicos, libros y otros textos de corte académico.
- c) Algunos ejemplos de cómo esos modelos han permeado en la práctica bibliotecaria, logrando resultados evidentes en la operación de bibliotecas, centros de documentación y archivos.

Con todo ello, se pretende demostrar que la administración es una disciplina rigurosa al igual que la bibliotecología, ya que incluye el método científico desde su concepción, teorización y desarrollo de carácter empírico. Finalmente, se hacen algunas recomendaciones en donde se vinculan las dos áreas del saber: bibliotecología y administración con el fin de brindar opciones de formación, investigación y práctica profesional.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO PRECIENTÍFICO

Aunque el concepto de administración surgió a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, se habla de un periodo precientífico antes de 1880, donde se han detectado destacadas formas de organización para llevar a cabo el trabajo. Tales son los casos de Egipto o las culturas mesoamericanas, que proporcionan testimonios de una gran capacidad administrativa. Por ejemplo, la gran Pirámide de Keops requirió veinte años de trabajo y más de cien mil hombres. Asimismo, impresionantes resultados los vemos reflejados en las ciudades, caminos, templos y centros religiosos de la América precolombina (Terry 1980, 699).

Por su parte, el Imperio Romano demostró una enorme capacidad de organización digna de admirarse entre sus pobladores. Se sabe que tenían una notable estructura jurídica que se reflejaba en sus relaciones sociales y por supuesto, en la capacidad administrativa de este Imperio. Además, conocemos de antemano que Roma se expandió con una eficiencia nunca antes observada.

Durante la Edad Media sobresale el acatamiento, más que las habilidades, de gestión. Durante este periodo la iglesia establece esquemas de organización en donde la autoridad eclesiástica operaba a través de medidas de control hacia la sociedad. Destaca en esta etapa Luca Pacioli (1447-1517) quien fuere un matemático y fraile franciscano, iniciador del cálculo de las probabilidades, Pacioli es considerado el padre de la contabilidad.

Ya con el Renacimiento y el Siglo de las Luces, se dan las bases de la industrialización occidental y surgen grandes pensadores como Adam Smith con su obra cumbre *La Riqueza de las Naciones*, David Ricardo con los Principios de Economía Política y Tributación, Charles Babbage con *La Economía Manufacturera* y Robert Owen con *La nueva visión de la sociedad*, todos ellos precursores del pensamiento administrativo (Evans 1988, 34).

Con la llegada de la industrialización toman relevancia, y sobre todo se hacen realidad, las teorías planteadas durante estos siglos (Albers 1969). Por ejemplo, a principios del Siglo XIX surgen modernas líneas de montaje en Birmingham para la producción en serie bajo nuevas estructuras organizativas, y existen evidencias de que se aplicaban esquemas de planeación para la toma de decisiones y la coordinación de todas las actividades.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA 1880-1927

Imaginemos este periodo con grandes máquinas, líneas de montaje, engranajes girando, grandes columnas de vapor y fábricas que hacían tener ganancias al gremio industrial. Es una etapa mecanicista, señala el profesor Edward Evans de la Universidad de California (Evans 1988), pues todos los aspectos relacionados con la administración estaban sentados en la obtención de mayores ganancias y tomar a las personas como un elemento más del trabajo cotidiano.

A esta época también se le conoce como taylorismo, pues se considera Frederick Taylor el padre de la administración científica. Taylor inicia su carrera a finales del Siglo XIX en un pequeño taller de máquinas donde fue en sus inicios obrero maquinista, capataz, jefe de diseños e ingeniero, llegando a ser jefe de producción de una de las primeras compañías metalúrgicas de los Estados Unidos. Taylor introdujo el concepto de que la mayor productividad se logra con mayores salarios, creando toda una metodología con un rigor científico, bajo los siguientes fundamentos:

- Mayor productividad, mayores salarios
- Reemplazar reglas y convencionalismo por teorías científicas
- Lograr una producción máxima (Anzola 1993).

Cabe señalar que esta metodología fue creada por Taylor, sin embargo, fue aplicada por otros empresarios de gran renombre como Henry Ford.

Este periodo también lo comparte Henry Gantt, ya que además de complementar las aportaciones de Taylor en la parte salarial a través de bonos o incentivos por productividad, fue el creador de las famosas gráficas de tiempos y actividades

que hasta nuestros días se utilizan (Evans 1988) constantemente para llevar a cabo la planeación de organizaciones tanto públicas como privadas.

Figura 1. Ejemplo de gráfica de Gantt

Cod	Actividad	Previo	Durac		1	2	3	4	5	N
A	Compra Material	Nada	2.0	Planif.	█						
			2.5	Real	█						
B	Cortado de Pzas.	A	1.5	Planif.		█					
			2.0	Real			█				

Actividad / Tiempo	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	P ₁₀	P ₁₁	P ₁₂
Gestiones financiamiento	█											
Garantías y contratos	█		█									
Cotizaciones			█									
Orden de compra			█									
Obras civiles			█									
Entrega de equipos										█		
Montaje y pruebas											█	
Entrenamiento del personal											█	█
Puesta en marcha												█

Fuente: Tomado de Rafael Terrazas Pastor (2011, 11-12)

Dichas gráficas resultaron una innovación para la época, pues si se conocía con precisión los tiempos que se consumen en la realización de las actividades, se sabía y calculaba cuándo se concluían y, sobre todo, cuándo se podrían iniciar con las siguientes, de tal manera que se podrían prevenir demoras en los trabajos y resultaba más claro el cálculo de los costos o inversiones aplicados (Dale 1969).

Se sabe que en este periodo toda la atención estaba dirigida a la producción pero preexistía muy poco interés en el factor humano, era la concepción de la persona como un

sujeto racional y económico al que sólo se le podría motivar mediante el salario y una rigurosa disciplina. A pesar de esta última crítica, el taylorismo ha tenido un enorme impacto en la industria hasta nuestros días, ya que supone la aplicación, por primera vez, del método científico al trabajo (Aragón *et al.* 2004). Aspectos relevantes de esa época que se mantienen en los modelos administrativos modernos son la especialización en el trabajo, la estandarización, a través de normas, y la sincronización de tiempos y movimientos.

Por su parte, las bibliotecas comenzaban a aplicar una combinación de la administración científica de Taylor y Gantt junto con las nuevas técnicas de investigación matemática desarrolladas durante la Segunda Guerra Mundial, como las de Shewhart Roming y Dodge. En efecto, 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 el interés por la buena administración de bibliotecas (Hernández 2012, 20).

APORTACIONES DE HENRY FAYOL

Industrial francés del siglo XIX, considerado por muchos como padre de la administración moderna y definitivamente sus aportaciones han influido en las ideas contemporáneas sobre la gestión organizacional, así como como en la dirección de personas (Terry 1980). Su principal contribución en materia administrativa fue la Teoría de la Administración Moderna, de la cual desarrolló el planteamiento respecto de la división en seis categorías de las actividades de una organización, a saber:

1. Técnicas
2. Comerciales
3. Financieras
4. De seguridad
5. Contables
6. Administrativas

De acuerdo con lo expuesto por Fayol, la capacidad para realizar determinada tarea o función de la manera más eficiente y correcta posible, es una habilidad técnica imprescindible que debe poseer todo trabajador. Igualmente, exponía el perfeccionamiento de la habilidad de gestión de los trabajadores según ascendiera en el escalafón de la organización, así como la adquisición y desarrollo de dicha habilidad mediante la educación y la experiencia práctica. En esta misma línea, Fayol identificó que todo administrador debía cumplir con las cualidades físicas, mentales y morales necesarias para su eficiente actividad.

Posteriormente, identifica catorce principios dirigidos a la administración, que pudieren ser flexibles, únicos y utilizables a pesar de las condiciones (Anzola 1993, 18):

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación individual a la general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía de autoridad

10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en los cargos
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

RELACIONES HUMANAS 1927-1950

Su principal exponente, Elton Mayo, fue parte del equipo de investigación de la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Harvard y quien es considerado el fundador de la psicología industrial. Mayo aplicó sus investigaciones entre los años 1924 y 1939, dando como resultados que la productividad dependía más de las relaciones del individuo con su equipo de trabajo que de las técnicas de organización fundamentadas en los salarios. El investigador ocupaba gran parte de su tiempo entrevistando a cada uno de los trabajadores, lo cual fue una revolución para aquella época pues las eran mínimamente tomadas en cuenta (Evans 1988, 41). Por eso concluyó que el comportamiento de los trabajadores estaba influenciado por las personas que le rodeaban y que una mayor convivencia y armonía daría como resultados una mayor productividad. Así, su mayor contribución fue considerar a las personas como agentes sociales.

Es en esta etapa donde se dan los indicios de la Teoría de Necesidades, de Abraham Maslow, que se han convertido en una fuente de información imprescindible de los trabajos académicos y profesionales en el campo de la motivación y del comportamiento humano. Surge además la teoría de sistemas de Chester Barnard; se basa en la

interrelación y comunicación de los individuos. También surge la teoría motivacional X y Y, de Douglas McGregor (Sánchez *et al.* 2004).

SÍNTESIS DESDE 1950 HASTA EL PRESENTE

Es a partir del año de 1950 hasta nuestros días que se observa el desarrollo de líneas de investigación dirigidas a la gestión de organizaciones que influyen en gran medida y con mayor atención en el manejo de personas. Las bases están sentadas principalmente en las ideas de Taylor, quien concebía la motivación como un aspecto íntimamente relacionado a los factores económicos y Mayo, quien por su parte, establecía la motivación como un aspecto vinculado esencialmente a las relaciones humanas (Sánchez *et al.* 2004, 6).

Claramente, desde este momento, que cobraban mayor importancia y atención las investigaciones sobre las necesidades y el comportamiento de los individuos, presentándose en este contexto, nuevas aportaciones para la evolución del pensamiento administrativo (Sánchez *et al.* 2004), tomándose además mayor consideración en los aspectos motivacionales, de comunicación y liderazgo.

Pues bien, en esta misma línea, en la década del setenta, comienza a preverse la necesidad de incorporar y adaptar los objetivos de la organización con aquellos de cada individuo, fijando el rumbo al logro de la participación y el compromiso aportado por todo el personal incorporado a dicha organización. Sin embargo, aun cuando se hubiere favorecido el progreso en la función de los recursos humanos, lo que se refleja así también en los propios miembros de la organización, se mantenía una clara subordinación de estos últimos observada en la estructura orgánica.

Es en diferentes áreas, a partir de la década de los ochenta, que se manifiesta y se vuelve evidente que el reconocimiento de las personas, así como su dirección y la forma de llevarla a cabo, influyen y trasciende en los resultados de la organización, sus objetivos y fines (Sánchez *et al.* 2004). En virtud de todo lo anterior surgen nuevos conceptos que cobran gran relevancia como consecuencia del cambio a un departamento de recursos humanos, como fueren la promoción, formación, planes de carrera, trabajo en grupo, planes de retribución por objetivos, reclutamiento y selección, comunicación interna, entre otros.

Finalmente, desde la década de los años noventa hasta la fecha, de manera estratégica se ha posicionado y elevado, en atención a la estructura orgánica, la dirección y administración de los recursos humanos, con un enfoque principalmente dirigido al manejo de competencias, el capital intelectual y el desarrollo del propio personal al interior de la organización, de tal manera que se fija la idea trascendental de que las personas son la clave del éxito para cualquier organización (Sánchez *et al.* 2004).

APORTACIONES AL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Algunos de los principales estudiosos, doctrinarios y sistemas que han aportado al pensamiento administrativo son:

Walter A. Shewhart (1891-1967)

Ingeniero y estadístico estadounidense. Hizo importantes aportaciones al concepto de calidad. En su importante obra titulada *The Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931) implementa y desarrolla los principios

básicos sobre el control estadístico de procesos, alterando el curso de la industrialización y su evolución (Shewhar 1931). Por otra parte, presenta el Ciclo de Mejoramiento PHVA para el establecimiento de metodologías sobre la problemática de la calidad de una empresa.

Peter Drucker (1909-2005)

Profesor, escritor y filósofo austriaco de nacionalidad norteamericana. Considerado uno de los exponentes más importantes sobre los temas de administración de empresas, la gestión empresarial y considerado el padre del Management como disciplina. Sus publicaciones abarcan temas de dirección, estudios de políticas socio económicas y ensayos. En su obra *The Practice of management* (2010) populariza el esquema de trabajo utilizado hasta nuestros días de Administración por objetivos (Drucker 2010).

Harold Koontz (1909-1984)

Dirigente de empresas, profesor y consultor. Fungió como canciller en la International Academy of Management. Ha sido precursor de la Escuela Neoclásica, autor y coautor en diversas obras especializadas en los principios de la administración (Koontz 2012).

William Edwards Deming (1900-1993)

Es un estadístico, escritor y profesor norteamericano y de los primeros exponentes de los principios de la calidad (Cajal 2018). Sus mayores aportaciones son influenciadas por la constancia en la mejora de los productos y servicios como una visión sistemática de las organizaciones, la calidad de dichos productos y los procesos de producción y planeación en relación con los objetivos de la administración.

Joseph M. Juran (1904-2008)

Ingeniero y consultor de empresas y administración, considerado como uno de los padres de la gestión de la calidad (Tovar 2018) en materia de administración. Sus aportaciones se enfocan a la dirección y la mejora del uso de técnicas sobre el control de la calidad.

George A. Steiner

Crítico literario e intelectual estadounidense de origen alemán, su mayor aportación es la implementación de un modelo de planeación estratégica que ha tenido una marcada influencia en la administración (Steiner 2004).

Edgar H. Schein (1928-)

Nacido en Suiza, con residencia en Estados Unidos. Considerado como uno de los mayores exponentes de la psicología de las organizaciones, padre del desarrollo organizacional. Sus aportaciones han ido dirigidas principalmente al cambio, desarrollo y cultura organizacional (Schein 1988), mejor conocido por una de sus más grandes obras *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*.

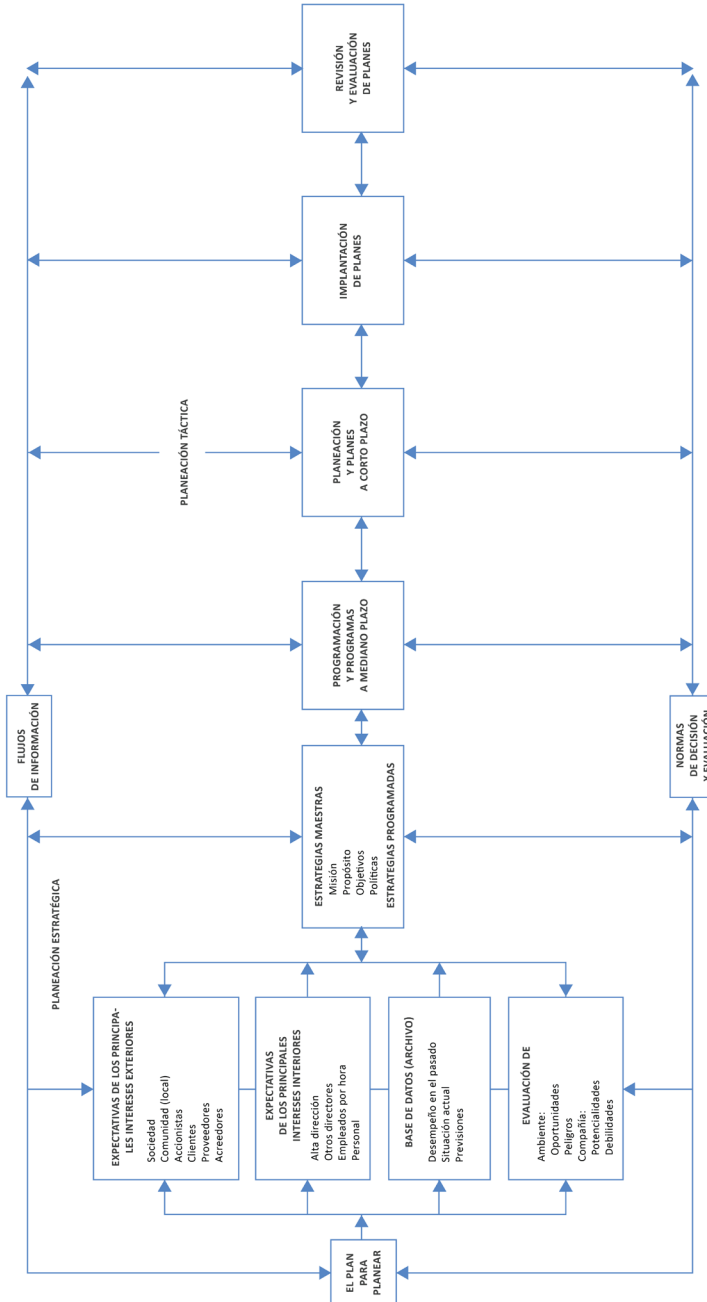
Russell L. Ackoff (1919-2009)

Arquitecto y profesor estadounidense. Sus aportaciones han sido principalmente desarrolladas respecto al enfoque de sistemas y en la investigación de operaciones (Chiavenato 1994), sus ideas han sido orientadas a las organizaciones empresariales.

Michael E. Porter (1947-)

Profesor, conferencista y exponente sobre la estrategia y la competitividad organizacional (Chiavenato 1994) para el alcance del éxito de acuerdo a las metodologías implementadas.

Figura 2. Modelo de planeación (Steiner 2004, 24)



Robert Camp:

Es el creador y principal exponente del Benchmarking, desarrollando las prácticas comparativas sobre para un mejor desempeño en las empresas y organizaciones (Camp 1983).

Armand V. Feigenbaum

Empresario estadounidense que expuso el concepto de calidad a partir de su obra titulada “Total Quality Control” (Feigenbaum 1983), relacionándolo como aquel elemento que integra a todos los miembros de una empresa. Marco las aportaciones sobre el desempeño del personal y su responsabilidad con la organización.

Kaoru Ishikawa

Teórico japonés, exponente de la administración de empresas, además de ser un experto y promotor del control de calidad (Ishikawa 1994). Ha sido consultor de diversas empresas e instituciones, y miembro de la asociación ISO (International Standard Organization) creada con el fin de fijar los estándares para las diferentes empresas y los productos.

Philip Crosby

Empresario estadounidense, quien se preocupó por establecer una cultura de prevención bajo esquemas de gestión de calidad (Koontz et al. 2012), para evitar las situaciones que pudieren afectar de manera negativa a las empresas.

Shigeo Shingo

Ingeniero mecánico japonés, reconocido como uno de los principales exponentes en las prácticas de manufactura en los sistemas de producción. Uno de sus principales trabajos por los cuales se le reconoce es el haber creado el “Cero

Control de Calidad” y así pues aplicó el Control Estadístico de la Calidad.¹⁰

Genichi Taguchi

Ingeniero y estadístico japonés, quien ha sido reconocido por el desarrollo de la metodología para la aplicación de estadísticas para la mejora en la calidad de los productos de manufactura. Tuvo importantes aportaciones a la estadística de la industria, con el objeto de rediseñar las acciones para la mejora de la calidad (Shingo 1986).

Masaaki Imai

Creador del término Kaizen, teórico japonés, consultor de la gestión y estudioso de la organización. Su principal aportación en el ámbito de la administración es la mejora continua que involucra a todos los trabajadores de la organización. (Suárez 2008).

Michael Hammer

Matemático e ingeniero estadounidense quien acuña el término de “reingeniería” dirigida al cambio en los procesos de negociación para la mejora en las organizaciones (Colunga 1995), parte de los factores y procesos mediante los cuales una organización puede integrar componentes humanos y tecnológicos con la finalidad de mejorar de manera radical.

James Champy

Ingeniero del Massachusetts Institute Technolgy (Colunga 1995), que junto con Michael Hammer desarrollaron el concepto de reingeniería de procesos. Actualmente es asesor

¹⁰ Co

de negocios y miembro de consejos y juntas de Universidades como Harvard y Boston.

ISO 9001

Prevé la tendencia a la gestión de la calidad previendo que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de manera continua y constante en los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001 2015), así marca los elementos para la aplicación de dicho sistema a través de la organización.

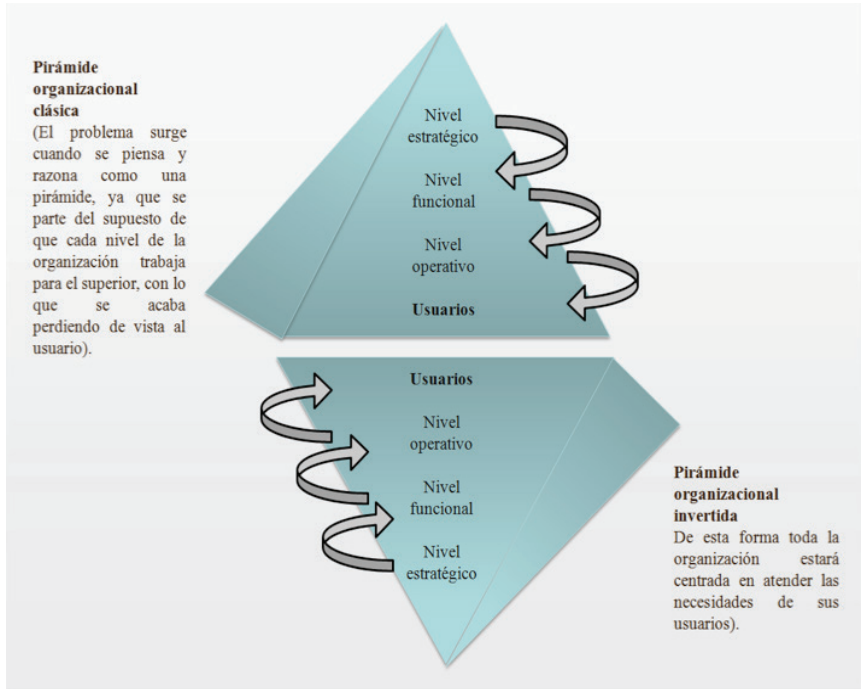
Six Sigma

Creada por Bill Smith, refiere a un enfoque que mide la gestión y mejora la calidad que opera como un método de referencia para la satisfacción de las necesidades de los clientes y mejorar los procesos de una empresa, eliminando los defectos y problemas (Linderman *et al.* 2003) en dichos procesos.

Asimismo, prevalecen en la actualidad esquemas y modelos administrativos como la gestión del talento, en ese afán de aprovechar las habilidades de las personas y ubicarlas en sus puestos de trabajo en relación con dichas habilidades; o la orientación hacia el cliente o el usuario, donde el objetivo fundamental de cualquier organización es lograr la satisfacción del usuario invirtiendo la pirámide organizacional (Pereda *et al.* 1999).

De tal forma que lenguaje proveniente del mundo industrial y que había sido tratado con cierto escepticismo, actualmente ha permeado en organizaciones públicas, en instituciones académicas y en la sociedad civil.

Figura 3. Pirámide organizacional.



Fuente: Elaboración propia

INFLUENCIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA BIBLIOTECOLOGÍA

Como hemos notado, el pensamiento administrativo ha influido en las organizaciones durante siglos, y las bibliotecas no han sido la excepción. Esta aseveración la podemos notar en los siguientes textos académicos de los cuales analizaremos su contenido y aportación:

- *Benchmarking aplicado al catálogo en línea de los Servicios. Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes.* Leonel Orangel Vivas Salas, María Alejandra Briceño Sosa.
 - Aplicación de benchmarking en servicios bibliotecarios.
 - Comparación con indicadores internacionales.
 - Detección de fortalezas y debilidades (Vivas 20017).

- *El uso de la norma de calidad ISO 9001 en las bibliotecas de instituciones de educación superior.* Nuria Balegué Mola
 - Instrumento aplicado en bibliotecas en los últimos 20 años.
 - Características de las bibliotecas que han obtenido la certificación de su sistema de gestión de calidad (Balagué) 2007.

- *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información.* Fortunato Contreras Contreras; Julio César Olaya Guerrero y Fausto Francisco Matos Uribe.
 - Actualización de estructuras y diseños organizacionales.
 - Eficiencia organizacional.
 - Reducción de costos (Contreras 2017).

- *The library continuous improvement fieldbook: 29 ready-to-use tools.* Laughlin, Sara; Denise Sisco Shockley y Ray Wilson

- Herramientas innovadoras para la mejora continua
- Casos de éxito adaptables a cualquier realidad (Laughlin 2013).

Asimismo, encontramos literatura reciente sobre la temática aplicada a bibliotecas públicas como los libros editados por la Fundación Bertelsmann. Obras como *Directores de biblioteca pública en la arena política; Reforma organizativa y estrategias de gestión en las bibliotecas públicas; Aprendiendo de otros en las bibliotecas públicas; y Alternativas de financiación en las bibliotecas públicas*. Obras que vinculan el pensamiento administrativo con instituciones bibliotecológicas.

RESULTADOS Y CASOS PRÁCTICOS EN INSTITUCIONES BIBLIOTECOLÓGICAS IBEROAMERICANAS

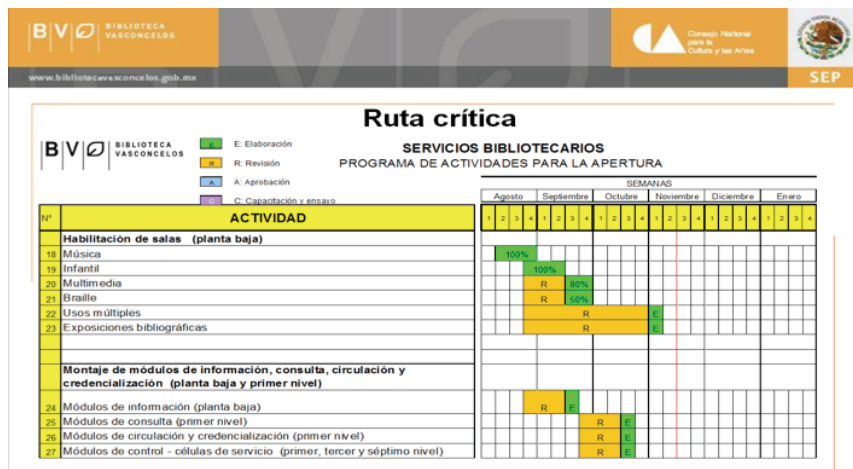
Biblioteca Vasconcelos: Aplicación de proceso administrativo y uso de gráficas de Gantt para su reapertura.

Tecnológico de Monterrey: Modelo de mejora continua y gestión de la calidad para la biblioteca del Campus Monterrey.

Biblored: Red de Bibliotecas de Bogotá. Plan estratégico y administración por indicadores en colaboración con la Alcaldía de Medellín, El Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes y la UNAM.

Biblioteca de la Universidad de Zaragoza: Certificación ISO 9000, Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) a la Excelencia Europea.

Figura 4. Uso de gráfica de Gantt en la Biblioteca Vasconcelos



Fuente: (Biblioteca Vasconcelos 2008)

Figura 5. Plan estratégico (Universidad de los Andes 2018)



Fuente: Extraído de BiblioRed

Instituto de Investigaciones Jurídicas: Certificación ISO 9000, Planeación estratégica, administración por procesos.

Recomendaciones

- Abrir líneas o proyectos de investigación sobre gestión o administración bibliotecológica.
- Vincular la teoría con la práctica en la investigación y la docencia.
- Incrementar el número de publicaciones científicas en área.
- Abrir talleres y cursos a nivel posgrado.

CONCLUSIONES

La bibliotecología ha estado permanentemente inmersa de las corrientes del pensamiento administrativo en todas sus funciones, áreas y objetos de estudio. Los fundamentos de las teorías de la administración y sus modelos empíricos han sido la base para la operación de las bibliotecas y de las instituciones que presentan una estructura organizacional óptima donde interactúan recursos materiales, humanos y financieros. La influencia de dichas corrientes ha sido evidente en la práctica profesional Iberoamericana por ello, en la investigación bibliotecológica de México deberá abordar urgentemente nuevas indagaciones que permitan presentar resultados basados en la evidencia. Definitivamente, todas las instituciones bibliotecológicas tienen una gran influencia de la administración científica y el grado de desarrollo obtenido es, en buena medida, por la aplicación de diferentes modelos administrativos.

En este contexto, cabe señalar que, si bien las instituciones de educación superior de bibliotecología en el país incluyen en su mapa curricular asignaturas de carácter administrativo, o bien, vinculadas con las ciencias de la administración, aún queda desarrollar un observatorio que evidentemente logre establecer relaciones eficientes entre los discursos y la docencia que se imparten en las aulas, con la realidad del mercado de trabajo. Asimismo, la investigación en materia administrativa dará como resultado un conjunto relevante de descubrimientos, además de establecer marcos metodológicos, pero sobre todo, describir y demostrar buenas prácticas que se llevan a cabo en el mundo de las bibliotecas.

Finalmente, quiero cerrar con la cita de John Naisbitt, quien en medio de los tiempos de cambios que estamos viviendo, señala que: “Como a los problemas del mundo se les concede tanta atención, nosotros, por nuestra parte, destacamos la información y las circunstancias que describen las tendencias mundiales, que ofrecen oportunidades”.

BIBLIOGRAFÍA

- Albers, H. 1969. *Principles of management: a modern approach*. Nueva York. Willey.
- Alcaldía mayor de Bogotá. 2015. “Implementación del plan estratégico para la red capital de bibliotecas públicas-Bibliored” (Documento inédito, Centro de estrategia y competitividad; Facultad de administración-UNAM).
- Anzola Rojas, Sérvulo. 1993. *Administración de pequeñas empresas*. México. McGraw-Hill.
- Aragón Sánchez, Antonio, M. Luz Fernández Alles, Fernando Martín Alcázar, Pedro Romero Fernández, Gregorio Sánchez Marín, y Raquel Sanz Raquel. 2004. *La gestión*

- estratégica de los recursos humanos*. Ramón Valle Cabrera (coord.). 2ª ed. Madrid. Pearson Educación.
- Balagué Mola, Núria. 2007. “El uso de la norma de calidad ISO 9001 en las bibliotecas de instituciones de educación superior”. *BiD: textos universitarios de biblioteconomía i documentación*. 19 (diciembre 2007). <http://bid.ub.edu/19balag2.htm>.
- Bayón Mariné, Fernando. 2002. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid. Síntesis.
- BiblioRed. Red de Bibliotecas de Bogotá, Universidad de los Andes. 2018. <https://www.biblored.gov.co/>.
- Biblioteca Vasconcelos. 2008. *Programa de actividades para la apertura*. (documento inédito). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes- Secretaria de Educación Pública.
- Bryson, Jo. Effective. 1999. *Library and Information Centre Management*. 2a ed. England. Gower Publishing Limited.
- Camp, Robert. 1993. *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*, Julio Coro Pando (trad.). México. Panorama.
- Cajal, Alberto. 2018. “Williams Edwards Deming: Biografía, Principios, Aportes”. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/aportaciones-williams-edwards-deming/>.
- Chiavenato, Idalberto. 1994. “Teoría matemática de la administración”. *Introducción a la teoría general de la administración*. México. McGraw-Hill.
- Claude, George, y Lourdes Álvarez. 2005. *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Colunga Dávila, Carlos. 1995. *Modelos administrativos: Ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo*. México. Panorama.
- Contreras Contreras, Fortunato, Julio César Olaya Guerrero, y Fausto Francisco Matos Uribe. 2017. *Gestión por procesos*,

- indicadores y estándares para unidades de información*. Perú. OSREVI. <https://bit.ly/2CTFHiv>.
- Dale, E. 1969. *Management: theory and practice*. Nueva York. McGraw-Hill.
- Drucker, Peter F. 2010. *The Practice of Management*. Harper-Collin.
- Enciso, Berta. 1997. *La biblioteca: bibliosistemática e información*. México. Colegio de México.
- Evans G., Edward. 1988. *Técnicas de administración para bibliotecarios*, trad. de Diana Schwesbury. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Feigenbaum, Armand V. 1983. *Total quality control*. 3a ed. Nueva York. McGraw-Hill.
- George R. Terry. 1980. *Principios de administración*. México. CESA.
- Hernández Pacheco, Federico. 2012. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México. Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.
- Holloway, Karen. 2004. "The significance of organizational development in academia research libraries". *Library Trends: Organizational Development and Leadership*. F. W. Lancaster (ed.) (53) 1 (summer 2004): 5-16. <http://hdl.handle.net/2142/1721>.
- Ishikawa, Kaoru. 1994. *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Colombia. Editorial Norma.
- ISO 9001. 2015. International Organization for Standardization. Acceso el 24 de octubre de 2018, <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich y Mark Cannice. 2012. *Administración global, comparada y de calidad*". *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México. McGraw-Hill.

- Linderman, Kevin, Kevin W Linderman, Roger G Schroeder, Sri Zaheer, Adrian S. Choo. 2003. "Six Sigma: a goal-theoretic perspective". *Journal of Operations Management*. (21) 2: 193-203, Doi: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00087-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00087-6).
- Laughlin, Sara, Denise Sisco Shockley y Ray Wilson. 2013. *The Library's Continuous Improvement Fieldbook: 29 Ready-to-use Tools*. Estados Unidos. American Library Association.
- Pereda Marín, Santiago, Franciso Berrocal Berrocal. 1999. *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Quién es quién. 2014. "Walter Andrew Shewhart". Índice Quién es quién. 58 (enero 2014): 2. <http://www.revistaindice.com/numero58/p2.pdf>
- Schein, Edgar H. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. España. Plaza & Janés.
- Shewhar, Walter A. 1931. *Economic Control of Quality Of Manufactured Product*. D. Van Nostran Company.
- Shingo, Shigeo. 1986. *Zero quality control: source inspection and the poka – yoke system*. Andrew P. Dillon (trad.) Portland. Productivity Press.
- Steiner, George A. 2004. *Planeación Estratégica*. México. CECSA.
- Suárez-Barraza, Manuel F., José Á. Miguel Dávila. 2008. "Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua". *Pecunia*. 7: 285-311. Doi: <http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i7.696>.
- Terrazas Pastor, Rafael. 2011. "Planificación y programación de operaciones". *Perspectiva*. 28 (jul.– dic.): 7-32. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941257002.pdf>
- Terry, George R. 1980. *Principios de administración*. México. CESA. Universidad de los Andes.

- Tovar, Pedro. 2018. "Joseph. Juran Biografía y Aportes Principales". *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/joseph-juran/>.
- Vivas Salas, Leonel O., M. Alejandra Briceño Sosa y Janeyra del Carmen Colls Ojeda. 2017. "Benchmarking aplicado al catálogo en línea de los Servicios Bibliotecarios de la Universidad de Los Andes". *Visión Gerencial*.1: 59-72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465549683005>.
- Wu Yui, y Alan Wu. 1997. *Diseño robusto utilizando los métodos taguchi*. Pedro Mariasca Heredero (trad.). Madrid. Díaz de Santos.