

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**Licenciatura en Administración Educativa**

**La Biblioteca Nacional y su papel dentro de las necesidades de  
conocimiento de la sociedad actual**

Tesina que presenta

**JUAN JOSÉ LÓPEZ HERNÁNDEZ**

para obtener el título de  
Licenciado en Administración Educativa

**Director de Tesis**

**Maestra Patricia Ledesma Vázquez**

**Junio 2008**

Dedicatoria

*Amis padres*

***Celia Hernández Mejía***

*Cuyo ejemplo de abnegación, dedicación y cariño que me ha demostrado a lo largo de toda mi vida, han hecho de mí la persona que soy .*

***Rubén López Morales***

*Por ayudarme a entender lo que el compromiso y las responsabilidades en la vida significan, y que éstas deben ser cumplidas independientemente de los obstáculos que se presenten*

*A ambos gracias por su ayuda y comprensión*

*Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación profesional.*

*Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y porque nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo.*

*Por lo que soy y por todo el tiempo que les robé pensando en mi...*

*Gracias.*

*Con amor y respeto*

*Su hijo*

***Juan José López Hernández***

**La Biblioteca Nacional y su papel  
dentro de las necesidades de la sociedad actual**

**Índice**

**Capítulo I**

1.1. Introducción	1
¿Qué entendemos por biblioteca?	
Las bibliotecas.... ¿Cuál es su importancia?	
¿La Biblioteca Nacional es una biblioteca universitaria?	
1.2 Evaluación	3
1.3 Las normas ISO 9000 para la gestión de calidad	4
1.4 Filosofía del control de calidad	5

**Capítulo II**

**Recuperación de experiencia profesional y problematización**

2.1. Contexto	7
2.2. Departamentos implicados en el proceso técnico del material	9
2.2.1. Departamento de Adquisiciones	9
2.2.2. Departamento de Sistematización Bibliográfica	10
2.2.3. Departamento de Servicio al Público	11
2.3. Inicios dentro de la Biblioteca Nacional	12
2.4. Una nueva etapa en el Departamento de Sistematización Bibliográfica	13
2.4.1. Funciones realizadas por el personal adscrito al Departamento de Sistematización Bibliográfica de la Biblioteca Nacional	
3. Registro bibliográfico de la Biblioteca Nacional en formato MARC	17
4. Problematización	

4.1. Depósito legal	21
4.2. La disminución de usuarios a la Biblioteca Nacional	23
4.3. Material que sólo ocupa espacio sin ser usado a plenitud	24
4.4 Mismo trabajo con un salario diferente	25

### **Capítulo III**

#### **Marco teórico**

<b>5. La organización y su importancia</b>	<b>29</b>
5.1. Sistemas	30
5.1.2. Medio ambiente	
5.2. Administración	32
5.3. Administración pública	33
5.3.1. Administración pública en nuestros días	33
5.3.2. Diferencias entre la administración pública y la privada	35
5.3.3. Calidad en la administración pública	36
5.3.4. Calidad y eficiencia	36
<b>6. Proceso administrativo</b>	<b>38</b>
6.1. Planeación	40
6.1.1. Conceptos de planeación	40
6.1.2. Proceso de la planeación	42
6.2. Organización	44
6.2.1 Conceptos de organización	45
6.2.2. El proceso de la organización	46
6.2.3. Delegación de autoridad y responsabilidad	47
6.3. Dirección	47
6.3.1. Conceptos de dirección	48
6.3.2. Etapas de la dirección	49
6.3.3. Liderazgo	50

6.4. Control	51
6.4.1. Conceptos de control	52

## **7. Proceso administrativo dentro del Departamento de Sistematización Bibliográfica de la Biblioteca Nacional**

7.1 Planeación	54
7.2. Organización	55
7.3. Dirección	57
7.4. Control	57

## **Capítulo IV Propuesta**

8. Propuesta	
8.1. Objetivo de la Biblioteca Nacional	59
8.2. Encuadernación	60
8.3. Preparación para ingresar al Departamento de Sistematización Bibliográfica	61
8.4. Cursos de capacitación	61
9. Análisis de puestos de trabajo	64
9.1. Definiciones	64
Conclusión	67
Bibliografía	69

## **Anexos**

Metodología	70
Cuestionario	74

# **La administración de la Biblioteca Nacional y su papel dentro de las necesidades de conocimiento de la sociedad actual**

## **Capítulo 1**

### **1.1. Introducción**

Durante las dos últimas décadas las bibliotecas de las universidades estatales sufrieron grandes problemas por la falta de apoyo para el fortalecimiento del acervo documental, esto ha traído como consecuencia la pérdida en la actualidad de sus materiales y en muchas ocasiones se han convertido en simples salas de lectura, de ahí que sea un factor fundamental dentro de cualquier plan de desarrollo educativo el fortalecimiento de las bibliotecas.<sup>1</sup>

La dinámica actual en que está involucrada la educación la obliga a cumplir con las necesidades de la sociedad del conocimiento, es decir, tener la capacidad de brindar información actualizada y oportuna. Dentro de los objetivos de la sociedad del conocimiento está precisamente el hacer más disponible la información, elemento fundamental dentro del desarrollo de una sociedad. En ese sentido la Biblioteca Nacional es una valiosa herramienta para poder realizar estudios que permitan establecer comparaciones, realizar análisis, diseñar modelos, etc.

#### **¿Qué entendemos por biblioteca?**

Dicho de manera esquemática es el centro donde la información, se procesa, recupera y disemina; por otro lado, continúa siendo, sin duda el lugar al que siguen acudiendo aquellos que requieren hacer búsquedas para obtener conocimiento acerca de las más diversas cuestiones

---

<sup>1</sup>Arellano Rodríguez, J. Alberto . Guía para la formación de usuarios de la información, México, SEP, 1994, p. 7

### **Las bibliotecas... ¿Cuál es su importancia?**

En las instituciones educativas de todos los niveles, la biblioteca es el apoyo innegable para que el proceso resulte exitoso. En los organismos de investigación y en las empresas, las bibliotecas especializadas tienen una función que cumplir: incrementar la capacidad de desarrollo. Las bibliotecas nacionales, por su parte, son particularmente importante puesto que guardan la memoria cultural de cada país y sus tesoros bibliográficos.<sup>2</sup>

### **¿Es la Biblioteca Nacional una biblioteca universitaria?**

Resulta importante destacar lo siguiente: existen dos categorías de bibliotecas universitarias. La primera es aquella propiamente dicha, que está ligada a alguna escuela o facultad. La segunda que es donde estaría la Biblioteca Nacional, es decir, aquella institución que sin ser universidad, se reconoce que su actividad es de nivel universitario, de ahí que los usuarios concluyan que al estar dentro del campus universitario sea una biblioteca que deba satisfacer las características de las demás bibliotecas universitarias.

Las condiciones actuales de competitividad y supervivencia en el mercado a los que están sometidas todas las instituciones de educación superior para poder responder a los desafíos del nuevo milenio, marcado por la globalización, la modernización de la economía y la integración del conocimiento, hacen necesario al sistema educativo un mejoramiento continuo que le permita lograr que sus procesos y productos sean de calidad. Su cumplimiento tiene incidencia directa en las transformaciones educativas, sociales, económicas, política y culturales del país.

---

<sup>2</sup>Figuroa Alcántara, Hugo Alberto, Servicios bibliotecarios. México, UNAM, Facultad de Filosofía y letras, 2006, p. 45

## 1.2. Evaluación

De acuerdo con Duarte Barrionuevo la evaluación se debe orientar a la medición de las distintas variables en términos de economía, eficacia y eficiencia<sup>3</sup>. La evaluación debe dar como resultado conclusiones que servirán para decidir si se continúa con el sistema de gestión, o en su caso, revisar y modificar la gestión de aquellos aspectos donde no se estuviese actuado de la forma adecuada.

La evaluación es el mecanismo utilizado para diagnosticar el funcionamiento y la eficiencia dentro de las organizaciones, por lo tanto, es fundamental para conocer la forma en que se está desarrollando la organización y así mismo, conocer y asignar la responsabilidad que tiene cada uno de los involucrados en el funcionamiento de la misma.

Al hablar de evaluación está implícito el concepto de calidad, éste ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización, y dentro de ésta a todos los niveles que la componen, además, de que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Hoy en día nada escapa a la evaluación, y en lo relacionado a los servicios bibliotecarios existen mecanismos para establecer los alcances y metas. Esta evaluación juega un papel decisivo, ya que proporciona elementos para una adecuada toma de decisiones, y con ello contribuye eficientemente al cumplimiento de las tareas del organismo al cual se sirve. Los servicios pueden evaluarse en tres niveles: efectividad, costo-efectividad y costo-beneficio.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Duarte Barrionuevo, Miguel. La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias. Cádiz, Universidad, 1999. p. 5-6

<sup>4</sup>Pegaza García, Rafael. Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior, México, UNAM, 1989, p. 1

### 1.3. Las normas ISO 9000 para la gestión de calidad

Las normas ISO 9000 surgieron originalmente en el sector de la transformación; sin embargo, dados los beneficios que éste reporta se empezaron a utilizar en otros aspectos. De ahí que desde comienzos de la década del 2000 muchas instituciones de educación superior de México han obtenido un certificado ISO 9001 o ISO 9002. <sup>5</sup>.

Esto puede ser aplicado a la Biblioteca Nacional porque dentro de la definición de ISO 9001 menciona : “Un modelo de garantía de calidad para el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y los servicios. Y en este sentido la esencia de la biblioteca nacional es proporcionar servicios de información cuyos resultados sean satisfactorios dadas las necesidades de los usuarios, ahora lo importante es establecer que sean de calidad.

Es evidente la relación que existe entre las bibliotecas y las Instituciones de Educación Superior, de ahí que surgiera la necesidad de encontrar la forma de mantener el funcionamiento de las bibliotecas dentro de cierto parámetro. Es útil para el estudio de la Biblioteca Nacional el resultado al que llegó la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA) en el año 2000 cuando se publicaron los resultado de un estudio que tenía por objetivo diagnosticar los servicios bibliotecarios<sup>6</sup> . Los puntos a los que se recomendaba dar atención son:

- 1.-Formación , capacitación y actualización de recursos humanos
- 2.- Evaluación de los servicios bibliotecarios
- 3.- Integración de catálogos colectivos

---

<sup>5</sup>Arriola Navarrete, Oscar. Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de la calidad. México, Colegio Nacional de Bibliotecarios, 2006. p. 24

<sup>6</sup>ANUIES, Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las Instituciones de educación superior. México, ANUIES, 2000. p. 7-8

La Biblioteca Nacional debería poder cumplir con los requisitos necesarios para estar certificada como una institución de excelencia, esto tendría grandes beneficios principalmente para los usuarios y permitiría que la biblioteca tuviera hacia el exterior una imagen de alta calidad que es lo que buscan las autoridades de la institución.

#### **1.4. Filosofía del control de la calidad**

Las bibliotecas siempre han recabado datos estadísticos relativos a sus actividades, tales como el número de volúmenes, préstamos, usuarios, pero estos datos siempre se contemplaban desde una perspectiva cuantitativa y su fin último nunca se orientaba a la mejora de los servicios. En el ámbito de la biblioteconomía y documentación, la introducción de aspectos como la gestión de la calidad es relativamente reciente, y es mucha la literatura profesional que se vierte en este sentido; sin embargo, esto no lo hace más fácil de aplicar.

No se trata de conceptos nuevos, lo realmente innovador es su aplicación a servicios públicos de carácter no lucrativo. Aspectos tales como los beneficios que produce una empresa tiene una traducción objetiva en términos monetarios, que resulta fácil de medir. Sin embargo, surge la pregunta de ¿cómo es posible cuantificar los beneficios que para los usuarios reporta un buen servicio de biblioteca? Responder a esta pregunta puede no ser fácil, pero eso no significa que esos beneficios no existan, y por lo tanto los podemos medir en términos de calidad de servicio y satisfacción de usuarios, que vendrían siendo los clientes, si hiciéramos la analogía a una empresa comercial.

La filosofía de la calidad implica a todos y cada uno de los miembros de la organización, ya que requiere una normalización de los procesos orientada a la consecución de unos objetivos, y al mismo tiempo supone una motivación de cada uno de los elementos, pues los esfuerzos van a verse recompensados al poder contemplar cómo su trabajo contribuye a la obtención de esa meta. Para

ello es importante que todos los miembros de la organización se sientan involucrados en la toma de decisiones y en el establecimiento de los objetivos en virtud de su nivel de responsabilidad.

La sociedad contemporánea se encuentra inmersa en una dinámica que obliga a que la información esté al alcance de un número mayor de personas y de una forma más accesible, en este sentido la Biblioteca Nacional debe adaptarse a estas necesidades y proporcionar vías de acceso que faciliten la consulta de su material.

## 2. Recuperación de experiencia laboral

### 2.1. Contexto

Los orígenes de la Biblioteca Nacional se remontan al Siglo XIX cuando bajo un decreto de Benito Juárez se establece la creación de una Biblioteca Nacional el 30 de noviembre de 1833, y el 30 de noviembre de 1867 se destinó el edificio del ex-templo de San Agustín como el encargado para tal fin, localizado en lo que en la actualidad son las calles de Isabel la Católica, Uruguay y República del Salvador. Lugar que ocupó un hasta el año de 1984 cuando fue trasladado el material a un edificio en la Zona Cultural, en Ciudad Universitaria<sup>7</sup>.

Las características de esta biblioteca la hacen distinta a cualquier biblioteca de la UNAM, y de cualquier otra del país, puesto que dentro del acervo que guarda esta biblioteca se encuentran documentos valiosos que han marcado la historia de nuestro país.

La Biblioteca Nacional está formada por dos edificios, el Fondo Reservado que contiene los documentos más antiguos de la historia nacional, es decir, desde los códices y manuscritos que datan de la Colonia hasta los libros publicados en el año de 1821.

Las publicaciones posteriores a esa fecha se encuentran en el Acervo General y las Salas Especiales con que cuenta la institución ubicadas en el espacio destinado a la Biblioteca Nacional dentro del edificio conocido como Instituto de Investigaciones Bibliográficas (IIB).

Este edificio cuenta además con la valiosa información contenida en los diarios y publicaciones periódicas que están bajo resguardo de la Hemeroteca Nacional; la

---

<sup>7</sup><http://biblional.bibliog.unam.mx:8080/lenya/iibpru/live/historia/antecedentes.html>

otra dependencia que conforma el edificio es la que por muchos años fue conocida como el Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU) ahora Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE), que a su vez mantiene registros de los acontecimientos y la historia de la máxima casa de estudios.

Algo que distingue a esta biblioteca de las demás de la UNAM, es su sistema de clasificación. Emplea el **Sistema de Clasificación Decimal Dewey**, que es un sistema basado en una clasificación decimal, es decir, agrupa el conocimiento humano en diez grupos, que son:

> <b>000</b> Obras generales	> <b>500</b> Ciencias puras
> <b>100</b> Filosofía	> <b>600</b> Ciencias aplicadas
> <b>200</b> Religión	> <b>700</b> Arte y recreación
> <b>300</b> Ciencias sociales	> <b>800</b> Literatura
> <b>400</b> Lingüística	> <b>900</b> Historia

A su vez cada uno de estos grandes temas está subdividido en sub-grupos de diez y éstos en otros grupos de diez, con el objetivo de abarcar todos los temas del saber humano.

Por su parte las Facultades e Institutos utilizan el **Sistema de Clasificación del Congreso de Washington**, que es un sistema de clasificación alfanumérico, esto es, combinación de letras y números, las bibliotecas de la UPN utilizan este sistema.

La Biblioteca Nacional ha establecido que el material sea colocado en acervos fuera del alcance de los usuarios, esto quiere decir que la consulta del material es mediante estantería cerrada, por lo tanto, para poder consultarlo será necesario llenar una papeleta y entregarla al bibliotecario quien posterior a la búsqueda en el acervo lo proporcionará mediante la obtención de la identificación del usuario,

cabe mencionar que el acceso está restringido y pueden hacerlo solamente a partir de los 16 años.

El usuario podrá utilizar la información que necesite acudiendo al piso que le corresponda, el primer piso se encuentra el área de consulta que es de estantería abierta, del segundo al cuarto piso se encuentra en estantería cerrada.

Además, la Biblioteca Nacional cuenta con algunas Salas Especiales estas son: la Sala de Tiflogía destinada a débiles visuales, la Sala de Bibliografía que proporciona referencias bibliográficas sobre determinados temas, la Sala de Mapoteca, la Sala de Videoteca y la de Materiales Didácticos, la Sala de Iconoteca. Dentro del anexo de la Biblioteca Nacional se encuentran diversos fondos que llevan el nombre del personaje que los formó o la institución a la que representan (Colección María Asúnsolo, Colección Academia de San Carlos, Colección Bonifaz Nuno, etc.)

## **2.2. Departamentos implicados en el proceso técnico del material**

### **2.2.1. Departamento de Adquisiciones**

Es el encargado de hacer los requerimientos del material que no se ha recibido y de registrar el que ingresa a la biblioteca. Se reciben por distintos medios, estos son principalmente: depósito legal, donación, canje y compra. Una vez recibidos se les asigna número de sistema, se etiquetan con el número de adquisición el cual sirve para identificar el año en que se recibió el material y el número progresivo que le corresponde. También se sella el material con la leyenda BIBLIOTECA NACIONAL.

### **2.2.2. Departamento de Sistematización Bibliográfica**

El jefe inmediato asigna material a cada empleado de esta área de acuerdo a lotes de libros que pueden ser de unos cuantos a varias decenas, generalmente de una misma editorial, puesto que cada empleado de adquisiciones está asignado a cierto número de editoriales.

Una vez que se recibe el material, es necesario establecer puntos de acceso que me permitirán establecer el tema principal que deberá ser un reflejo de la clasificación, además de otros temas secundarios que serán tantos como lo amerite la obra.

Este proceso pareciera ser fácil, y en ocasiones lo es; sin embargo, en muchos casos requiere invertirle mucho tiempo y hacer uso de las publicaciones impresas disponibles para tal efecto, bases de consulta electrónicas de otras bibliotecas en el país y en otras partes del mundo.

El paso siguiente es ingresar la información necesaria mediante etiquetas en formato **MARC** (Machine Readable Cataloging Records = Registro Catalográfico Legible por Máquina), bajo las Reglas de Catalogación Angloamericanas (**RCAA**) y el Sistema de Clasificación Decimal Dewey en un programa electrónico **Aleph 500 versión 16.02**.

Cuando se ha terminado con este proceso, se imprime el registro que es un reflejo de la información del catálogo en línea que consultará el usuario y se entrega al jefe inmediato para validar el trabajo y si fuera el caso realizar las correcciones necesarias. El jefe inmediato a su vez será revisado por el jefe de departamento, todo esto para reducir al máximo los errores.

El trabajo de catalogación que se desarrolla en el Departamento de Sistematización Bibliográfica tiene gran relevancia, puesto que por ser Biblioteca Nacional, sirve como referente para las demás bibliotecas incluso las extranjeras.

Cabe mencionar que el nivel de catalogación que realizamos es nivel tres y que es superior al efectuado por instituciones de prestigio como El Colegio de México o la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM.

Un proceso técnico que es necesario y que se desarrollaba hasta hace poco era la encuadernación del material para su mejor conservación. Sin embargo, para abaratar costos se ha cambiado por etiquetas que contienen los datos de la clasificación impresos en ella. Aún cuando estas etiquetas son de corta duración y el material se deteriora mucho más rápido, se continua con esta política dentro de la institución. La razón que se ha dado es que si se encuaderna el material el tiempo que tarda para ser puesto a disposición del usuario y listo para su consulta es mayor. Si bien esto es cierto, la conservación de los libros y la durabilidad que le brinda la encuadernación, bien justifica esta espera.

### **2.2.3. Departamento de Servicio al Público**

Colocan las calcomanías impresas en el lomo de los libros y se colocan en el acervo correspondiente. Revisan en la base de datos que no haya errores en la clasificación que aparece en la base de datos y la que manifiesta el libro en la etiqueta.

Son los encargados de proporcionar el material al usuario mediante el llenado de una forma por cada título que solicite y dejando una identificación durante el tiempo que consulte el material.

### **2.3. Inicios dentro de la Biblioteca Nacional**

El 21 de junio de 1984 ingresé a laborar a la Biblioteca Nacional en el departamento de Servicio al Público. Los requisitos necesarios para ocupar este puesto se encuentran descritas en el perfil de puestos que se expone a continuación:

- Tener el bachillerato concluido
- Seis meses de experiencia en puesto similar
- Aprobar examen teórico práctico
- Saber manejar el equipo técnico <sup>8</sup>

El trabajo en ese momento consistía en atender a los usuarios que solicitaran material de la biblioteca. En ese tiempo combinaba mi actividad laboral con los estudios en Facultad de Ingeniería de la UNAM, en la carrera de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

Las labores realizadas aquí, eran mecánicas puesto que como ya se mencionó consistían en la búsqueda del material en los acervos correspondientes. Sin embargo, en el afán de ser más útil en las ocasiones en las que el material solicitado no se encontraba, proporcionaba publicaciones adicionales relacionados con el tema solicitado que yo considerara que podrían ayudar al usuario. En muchas ocasiones el problema residía en que por un descuido se había anotado mal algún dato, o que se encontraba mal colocado. Esto fue muy útil para los usuarios, dado que dentro de las personas solicitantes había quienes venían del interior de la República o incluso del extranjero.

---

<sup>8</sup>Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Base de la UNAM. Disponible en [http://www.personalds.unam.mx/normatividad/Reglamentos/personal%20administrativo/escalafon/escalafon\\_tit3.htm](http://www.personalds.unam.mx/normatividad/Reglamentos/personal%20administrativo/escalafon/escalafon_tit3.htm)

## **2.4. Una nueva etapa en el Departamento de Sistematización Bibliográfica**

Como se mencionó anteriormente el trabajo dentro de la Biblioteca Nacional puede dividirse en dos etapas la primera en el departamento de Servicio al Público y la segunda dentro del Departamento de Sistematización Bibliográfica (Departamento de Catalogación)

La forma en la que llegué este departamento fue mediante un concurso de oposición, es necesario mencionar que por estatuto interno del STUNAM (Sindicato de Trabajadores de la UNAM) la cobertura de plazas se hará mediante un examen y de los que hayan aprobado el mismo se seleccionará el que deba ocupar la plaza, el criterio que determina quién será es por antigüedad laboral. Sin embargo, en esa ocasión, se acordó en que sería la calificación más alta la que determinara quién debía ocupar ese puesto.

A continuación se mencionan los requisitos para ocupar esa plaza :

- Tener la categoría de Bibliotecario
- Saber clasificar en el Sistema de Clasificación Dewey
- Saber manejar las Reglas de Catalogación Angloamericanas
- Saber trabajar con las etiquetas del formato MARC
- Utilizar el programa Aleph 500

### **2.4.1. Funciones realizadas por el personal adscrito al Departamento de Catalogación de la Biblioteca Nacional de México<sup>9</sup>**

1. Recibe materiales que le son asignados por el jefe inmediato.
2. Elige puntos de acceso de la obra.

---

<sup>9</sup>Elaborado por trabajadores del Departamento de Catalogación de la Biblioteca Nacional

3. Realiza la investigación bibliográfica de cada uno de los materiales en la base de datos de la Biblioteca Nacional de México, para determinar su estatus: cargo, otra edición o catalogación original.
4. Realiza cargos en el registro correspondiente (otro ejemplar y/o volumen).
5. Edita y actualiza registros bibliográficos de otras ediciones.
6. Investiga en la base de datos de la Biblioteca Nacional de México, la información relacionada con los autores personales y corporativos de la obra a catalogar.
7. Realiza investigación bibliográfica en otros catálogos en línea.
8. Imprime hoja de investigación bibliográfica y la anexa al material.
9. Determina con base en la investigación bibliográfica y de acuerdo con las Reglas de Catalogación Angloamericanas (2a. ed., rev.), el asiento principal y los asientos secundarios correspondientes de la obra.
10. Analiza el contenido temático de la obra.
11. Asigna temas de acuerdo al análisis del contenido temático de la obra y con base al índice de temas de la Biblioteca Nacional de México.
12. Asigna temas de acuerdo con el análisis al contenido temático de la obra y con base a los lineamientos del Subject Headings/Library of Congress (26a. ed.).
13. Traduce temas del inglés al español para su posterior validación.
14. Propone nuevos términos temáticos para su incorporación y validación.
15. Determina y asigna el número de clasificación de acuerdo al Sistema de Clasificación Decimal Dewey.
16. Determina la signatura librística (Clasificación) de la obra, de acuerdo con las políticas internas establecidas por el Departamento de Catalogación de la Biblioteca Nacional de México.
17. Coteja la signatura librística en la base de datos de la Biblioteca Nacional de México y en el Catálogo Topográfico (en caso necesario).
18. Realiza la "Catalogación Descriptiva" de las obras de acuerdo con las Reglas de Catalogación Angloamericanas (2a. ed., rev.).

19. Ingresa información bibliográfica en la "Plantilla" ya establecida en el Sistema ALEPH (u otro que se determine) para monografías y de acuerdo con el formato MARC 21 para registros bibliográficos.
20. Imprime hoja de trabajo de los registros y los entrega para su revisión.
21. Realiza correcciones señaladas en los registros.

El momento en el que ingresé al departamento de Sistematización Bibliográfica las actividades se encontraban divididas en dos grupos que se denominaban Catalogación Descriptiva y Catalogación Temática.

La Catalogación Descriptiva como su nombre lo menciona, consiste en hacer una descripción de los aspectos físicos de la obra así como algunos aspectos generales de ésta como son el autor, título, pie de imprenta; la Descripción Temática es el resultado de un análisis del contenido de la obra y que tiene por objetivo asignar los temas que ésta contiene y la clasificación correspondiente.

El organigrama del Departamento de Sistematización Bibliográfica es muy simple: existe un responsable del departamento que cuenta con dos auxiliares que a su vez se convertirán cada uno en jefes inmediatos de una parte proporcional de los que ahí laboran.

Físicamente el Departamento de Sistematización Bibliográfica se encuentra localizado en el lado norte de la Planta Baja del Edificio del IIB, esta planta baja está destinada a labores administrativas.

Si bien en su momento las labores que se realizaban exigían la presencia de varias personas, en la actualidad el número se ha reducido, esto básicamente por dos razones: la jubilación y las ventajas operativas que proporciona los medios electrónicos.

Antes de que la computadora fuera introducida en este departamento cada una de las actividades que tenían que ver con la elaboración del catálogo bibliográfico

estaban divididas en tareas específicas, en la actualidad cada una de las personas que laboran ahí reciben el material y lo entregan con todo proceso de catalogación, de investigación y asignación de temas; listos para ser colocados en el piso correspondiente y consultados por los usuarios. Este es un proceso que anteriormente se llevaba varios meses, en la actualidad es sólo cuestión de días.

A continuación se presenta un registro bibliográfico y enseguida una explicación de lo que representa cada número dentro del mismo:

### 3. Registro bibliográfico de la Biblioteca Nacional formato MARC

**CAT** a DYNIXb20c20040226BNM01h1709  
**CAT** a BATCH-UPDb20c20041004IBNM01h0024  
**DB** BNM01  
**SYSID** L 415793  
**FMT** L BK  
**LDR** 01066nam^^2200277^a^4500  
**007** ta  
**008** 010811s2001^^^dfma^^g^^^000^0^spa^d  
**020** a 9701029836  
**035** a 484349  
**040** a mxbn bspa cmxbn  
**041** 1 a spa h eng  
**082** 04 a 617.1 b MAN.t.  
**245** 00 a Manual del trauma :b atención medicoquirúrgica / c Andrew B. Peitzman .. [et al.] ; tr. Mario Briones Q., Gabriel Enríquez C.  
**260** a México: b McGraw-Hill/Interamericana de México : UNAM, Facultad de Medicina, c 2001  
**300** a 670 p. :b il. ;c 21 cm.  
**500** a Traducción de: The trauma manual  
**504** a Incluye bibliografías e índice  
**650** 18 a Traumatología x Manuales, etc  
**650** 28 a Emergencias quirúrgicas x Manuales, etc  
**650** 28 a Heridas y lesiones x Manuales, etc  
650 28 a Medicina de emergencia x Manuales, etc  
**700** 12 a Peitzman, Andrew B.  
**700** 12 a Briones Q., Mario e tr.  
**700** 12 a Enríquez C., Gabriel e tr.  
**710** 22 Universidad Nacional Autónoma de México b Facultad de Medicina  
**900** a08-151jj/es b jj/es

\*ELABORACIÓN PROPIA

**CAT** Se refiere al registro que hace del sistema cuando se ingresa la información  
**DB** El nivel de catalogación  
**SYSID** Número de identificación del sistema  
**FMT** Tipo de formato (Libro)  
**LDR** Campo líder  
**007** Campo de descripción, en este caso tratándose de un libro es texto  
**008** Campo para indicar en claves las características del libro  
**020** ISBN  
**040** Fuente de catalogación  
**041** Código de idioma. Se incluye el idioma de la obra y el idioma original, si apareciera en dos idiomas por ejemplo español e inglés aparecería **spaeng**

**082** *Número de clasificación Dewey.* Formado por dos renglones en el primero aparecen los números de clasificación que indican el tema de la obra, en el segundo, se incluye el cutter que se refiere a los datos del autor y la primera letra del título. En ocasiones se hace necesario incluir un segundo cutter, como por ejemplo cuando una obra se ha impreso más de una vez en un año, cuando se vuelve a hacer una edición, o incluso cuando hay varias ediciones de una obra y existen diferentes editoriales se incluyen las iniciales de la editorial, este caso es representativo de las obras de literatura.

**245** *Mención de título.* En este caso dadas las reglas de catalogación al ser más de tres autores debe entrar por título, se ingresa el primer autor y se indica que son más de tres mediante la alocución latina **[et al.]** que significa y otros. En el subcampo “**c**” se registran todos y cada uno de los responsables intelectuales de la obra, si hay prologuista, compilador, coordinador de trabajo, editor, etc. se registran aquí y se les da su mención de responsabilidad en una etiqueta **700**

**260** *Pie de imprenta.* Se incluye las editoriales involucradas y si son organismos gubernamentales o dependencias académicas y de investigación se indican y se les hace una mención de autoría en las etiquetas **710**

- 300** Descripción física
- 500** Número en el que se hacen notas generales
- 504** Nota de bibliografía
- 650** Encabezamiento temático. La publicación puede tratar varios temas, se incluye en primer término el tema principal, que estará estrechamente relacionado con la clasificación, los demás se conocen como temas secundarios.
- 700** Asiento secundario-- nombre personal. En este caso para el primero de los autores y otra para el traductor.
- 710** Asiento secundario para autor corporativo. Como en el caso anterior, se harán tantos asientos como sean necesarios
- 900** Datos del catalogador y el responsable que valida el registro junto con la fecha
- 905** Ubicación del material dentro del acervo. Puede ser en el Acervo General como en este caso, en alguna Sala Especial o en el Fondo Reservado.
- 950** Aquí se registra el número de adquisición de la publicación.

El registro anterior es simplemente un ejemplo de uno de los libros que se procesan, existe material que requiere menos información, pero en la mayoría de los casos, el trabajo es más elaborado.

En el registro actual falta como ya se mencionó,

- 100**, La etiqueta de autor
- 440**, La que se refiere (si la hubiera) la colección en la que se incluye la publicación
- 045**, Si la publicación trata algún tiempo histórico
- 043**, La que tiene que ver con el lugar geográfico
- 250**, La que se registra la edición
- 600**, Si el libro tratara la vida de alguna persona
- 651**, Si tratara sobre una región
- 610**, Si tratara acerca de una dependencia u organismo
- 740**, Si tuviera un título paralelo

y algunas otras; sin embargo, las anteriores son las más comunes.

Cada etiqueta (formato MARC) tiene indicadores, que sirven también para añadir información acerca de la publicación.

Un par de años después de haber ingresado al departamento de Sistematización Bibliográfica tuvo lugar un cambio que fue significativo: las actividades desarrolladas se modificaron de tal manera que el trabajo desarrollado por los trabajadores administrativos era exactamente igual al que realizaban los técnicos académicos adscritos a ese departamento.

Situación que ha generado la búsqueda de una homologación en los salarios, en otras palabras, que la Ley de Federal del Trabajo se cumpla en el sentido de que “A trabajo igual, salario igual”. Si bien es cierto que esto debiera ser un asunto que se definiera sin mayores problemas, ha llevado algún tiempo y sigue sin resolverse.

## 4. Problematización

### 4.1. Depósito Legal

Un aspecto que es importante es el Depósito legal, no solamente porque esto representa nuestra materia de trabajo, si éste no existiera, no tendríamos razón de ser. Pero principalmente porque la falta del cumplimiento en las disposiciones y obligaciones hacia las editoriales ocasiona que se mantenga incompleto el registro de la producción bibliográfica nacional.

A continuación se presenta la obligación legal de los editores y su obligación ante la Biblioteca Nacional y la Biblioteca del Congreso de la Unión:

#### **ARTÍCULO SEGUNDO.-**

*... todos los editores y productores de materiales bibliográficos y documentales, están obligados a contribuir a la integración del patrimonio cultural de la Nación.*

*Esta obligación se cumple con la entrega de dos ejemplares de cada una de las ediciones y producciones de sus obras, a la Biblioteca Nacional y a la Biblioteca del Congreso de la Unión, en los términos señalados en el artículo 3ro. del presente Decreto.*

#### **ARTÍCULO TERCERO.-**

*Los editores y productores del país entregarán a cada una de las Bibliotecas mencionadas los materiales siguientes:*

*A. Dos ejemplares de libros, folletos, revistas, periódicos, mapas, partituras musicales, carteles y de otros materiales impresos de contenido cultural, científico y técnico.*

*B. Un ejemplar de micropelículas, diapositivas, discos, diskets, audio y video casetes y, de otros materiales audiovisuales y electrónicos que contengan información de las características señaladas en el inciso anterior.<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup>Diario Oficial de la Federación, 23 de julio de 1991

Una de las problemáticas dentro del Departamento de Catalogación tiene que ver con la falta de cumplimiento por parte de las editoriales del depósito legal. Este depósito establece que las editoriales deberán hacer llegar a esta biblioteca dos ejemplares de cada edición o reimpresión que realicen, esto con la finalidad de mantener un acervo bibliográfico que refleje la producción editorial del país.

Si bien es cierto que algunas editoriales cumplen rigurosamente con esta disposición legal, en la mayoría de los casos se evade la responsabilidad asumiendo las consecuencias que esto implica. La pena económica debería ser causa suficiente para hacer llegar los ejemplares a los que está obligados; sin embargo, en muchas ocasiones hacen caso omiso de ello y se hacen acreedores a cubrir cinco veces el costo de la publicación de acuerdo con el precio al público.

11.

La penalización económica debiera presionar a las editoriales para que se hicieran responsables y cumplieran con sus obligaciones legales, sin embargo, la falta de ejecución de las multas hace que esta disposición del Depósito Legal no se cumpla a cabalidad.

Para ello es necesario que dentro del Departamento de Adquisiciones se efectúen los trámites necesarios y de esta forma se le notifique a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y sea ella la encargada de sancionar económicamente.

Si bien es cierto que el objetivo de la Biblioteca Nacional es mantener en su acervo todo el material que se produce en el país y de lo que se imprime en el extranjero acerca de México, lo que sucede en la actualidad dista mucho de ese propósito. En el informe de labores del IIB 2004-2008 se habla de que se ha incrementado el número de editoriales que cumplen con esta disposición legal y que ese problema casi se ha solucionado;<sup>12</sup> sin embargo, en la realidad el material recibido indica lo contrario.

---

<sup>11</sup>Ibidem art. 10

<sup>12</sup>[www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf](http://www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf)

## **4.2. La disminución de usuarios en la Biblioteca Nacional**

Este punto se habló en parte en el capítulo uno de este trabajo, ahora simplemente se pretende hacer referencia a ello en el sentido de que al ser trabajador de esta institución por varios años, me ha dado la oportunidad de observar la forma en la que ha cambiado el papel que tuvo en su momento como elemento clave en la transformación de información en conocimiento.

Hoy en día se encuentra en un estado de abandono por parte de la comunidad académica en general, cuando platico con compañeros de la UPN, me dicen que desconocen lo que en ella se encuentra o que no asisten a ella porque se encuentra lejos, o porque les parece que no reúne las características propias de una biblioteca universitaria.

Por tal situación, al final del trabajo, dentro de un anexo, aparece un cuestionario que tiene el propósito de establecer las necesidades reales de los usuarios y la forma en la que la Biblioteca Nacional se ha alejado de ellas. De igual forma pretende generar una serie de medidas que puedan revertir esta situación y evitar que en el futuro se repita, que por el contrario, sea considerado como un punto necesario de afluencia para las investigaciones que tengan como objetivo establecer un contraste entre la forma en que se vive el mundo hoy y como era en algún punto de la historia en particular.

Se entiende que este cambio no se podrá lograr solamente por medio de esas encuestas, pero lo que si se podrá determinar es qué es lo que el usuario de Nivel Medio Superior y Superior necesita y cómo espera que la biblioteca lo pueda conseguir.

### **4.3. Material que solo ocupa espacio sin ser utilizado a plenitud**

La falta en el cumplimiento de las editoriales, si bien es una responsabilidad del Departamento de Adquisiciones, ha generado un problema dentro del Departamento de Sistematización Bibliográfica, esto tiene que ver precisamente con que a menor cantidad de material recibido, disminuye la cantidad de material para procesar, con lo que llegará un momento en que peligrará la materia de trabajo.

Este es un problema al que se se enfrenta esta Biblioteca Nacional, tiene que ver con la selección de material que se procesa. Un ejemplo de esto tiene que ver con alguna publicación que se haya estado imprimiendo durante los pasados 20 años y que a lo largo de los mismos hayan existido varias ediciones o reimpresiones siendo los cambios de menor importancia esto no es razón para descartarlos, dado el propósito de la Biblioteca Nacional de preservar la información, no pueden tomarse las libertades de discriminación, es decir, cual de ese material debe eliminarse, descartarse o simplemente dejarse de recibir. Lo que se hace en estos casos es enviarlos a bodega.

Anteriormente la carga de trabajo y el tiempo que se llevaba la elaboración del proceso bibliográfico había hecho necesario que mucho material fuera enviado a las bodegas aunque solamente requiriera alguna corrección relativamente sencilla. Esto pudo haber sido algún problema en el proceso menor, como pudieran ser: error en la clasificación, en alguna letra del título o el autor, etc. algo que pudiera llevar relativamente poco tiempo en solucionarse. Se tomó como política a seguir el que se dejara para un momento futuro, dada la carga de trabajo existente en ese momento.

Cabe mencionar que esto se hizo sin tener un criterio que tuviera sus excepciones para aquellos libros que sólo hubiera un ejemplar, y que por lo tanto fuera una necesidad mantener esa publicación en existencia, y dejar en bodega aquellos de

los que existieran ejemplares adicionales en la biblioteca. Esto no fue intencional, sino provocado porque no había personal suficiente para dedicarse a solucionar estos problemas.

Hoy en día la situación ha cambiado, ante la escasez del material recibido en el Departamento de Adquisiciones, se ha tenido que trabajar con material que en su momento era considerado “de bodega”. Muchos de estos materiales eran publicaciones de gran importancia, pero también existían de otras características: se trataba de material de importancia menor en comparación con los libros, mapas, material para invidentes, etc., era material que tenía características que no entran dentro lo que sería una obra de consulta tradicional; en este caso son materiales como trípticos, folletos de carácter comercial, publicaciones en idiomas no relevantes, etc.

#### **4.4. Mismo trabajo, diferente salario**

Otro problema existente es que trabajadores administrativos se encuentran desarrollando actividades académicas. En la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM (DGB) ubicado en la Biblioteca Central, el personal que labora en las actividades de Catalogación es exclusivamente académico. El personal administrativo que se encontraba laborando ahí fue desplazado de su materia de trabajo y enviado a realizar labores mecánicas o de proceso menor que están de acuerdo con el perfil del puesto de bibliotecario dentro de la UNAM.

Sin embargo, hay una gran diferencia entre las labores que se realizan entre la DGB y la Biblioteca Nacional. El proceso de catalogación de la DGB es el siguiente: cuando las bibliotecas departamentales ya sean de Facultades o Institutos adquieren una publicación toman una fotocopia de la portada, el índice, el prólogo y quizá el prefacio; de ahí se tomarán los datos necesarios para la

catalogación. Con esos puntos de acceso se ven seriamente limitados para conocer debidamente el tema principal y los demás puntos que se manejan en la obra.

Los bibliotecarios que laboramos en el Departamento de Sistematización Bibliográfica, realizamos un trabajo de catalogación superior al de la DGB de acuerdo a los niveles en los que la Clasificación y Catalogación ha establecido, ellos realizan clasificación nivel dos, nosotros nivel tres<sup>13</sup>.

Por lo anterior se hace necesario establecer los mecanismos bajo los cuales deberán homologar las categorías, pero principalmente los salarios. Si bien todos los implicados estamos de acuerdo en que las actividades que realizamos debieran ser suficiente argumento para recibir una respuesta favorable, en la realidad es sumamente complicado.

Una de las razones es que cada uno de los sectores tanto los académicos como los administrativos disponen de legislaciones diferentes. En el caso de los académicos, la normatividad para la cobertura de plazas exigen condiciones muy específicas, que generan un conflicto interno en el departamento de Catalogación.

Estas características son comprensibles si tomamos en cuenta que los académicos deberían tener un nivel académico superior al bibliotecario. Sin embargo, no es así en todos los casos, como ejemplo sirva decir que dentro de los técnicos académicos hay quien solamente tiene concluido el bachillerato y por otro lado dentro de los bibliotecarios hay egresados y titulados en la carrera de Bibliotecología.

En lo que tiene que ver con los trabajadores administrativos del Departamento de Sistematización Bibliográfica, es diverso, y esto tiene una explicación lógica. El

---

<sup>13</sup>Reglas de Catalogación Angloamericanas, 2a edición. México, UNAM, 1998 p, 16

nivel educativo de la población de una generación atrás, es muy distinto a la actual.

En los orígenes de la Biblioteca Nacional no existía incluso la carrera de Bibliotecología, esta opción académica apareció en la segunda mitad del siglo XX, por lo que toda la actividad de Clasificación y Catalogación correspondía a trabajadores administrativos. Con el tiempo la situación cambió y los responsables del Departamento fueron egresados de la Carrera de Bibliotecología que se imparte en la Facultad de Filosofía de la UNAM y la otra Institución que la imparte es la Escuela Nacional de Bibliotecología y Archivonomía (ENBA), creada en 1945.

En ese tiempo solamente los jefes eran académicos, con el paso del tiempo la situación cambió y se incluyeron técnicos académicos desplazando la materia de trabajo a los administrativos, en la actualidad el número de administrativos ha disminuido considerablemente y existe la tendencia a ser reubicados en otras áreas en las que se desarrollen las actividades propias al puesto de bibliotecario y se dejen estos espacios a técnicos académicos.

Regresemos a lo que ocurrió una generación atrás: los que se encontraban trabajando en ese tiempo relatan que cuando surgía la necesidad de cubrir una plaza de bibliotecario, se buscaba entre las categorías inferiores (intendencia y vigilantes) y se les daba a elegir entre dos opciones, irse a Servicio al Público o a Catalogación (Como se llama también a Sistematización Bibliográfica), muchos preferían Servicio al Público, puesto que las condiciones del inmueble en el Ex-Convento de San Agustín y las características propias del servicio permitían dedicarse a otras actividades distintas a las contratadas durante la jornada de trabajo. Por el contrario en Catalogación se estaba a la vista del jefe inmediato y era necesario realizar actividades técnicas y los más experimentados realizaban las de catalogar y clasificar.

Las características académicas internas del departamento marcan un obstáculo para uniformar criterios escalafonarios. Las personas que ingresaron aquí hace varios años cuentan que los criterios para entrar eran muy sencillos: saber leer y escribir. Y empezaban con las labores más sencillas y de acuerdo a su desempeño podían realizar actividades que requerían una mayor especialización.

Con la creación del tabulador del puesto, y principalmente con la automatización de las actividades, el perfil de ingreso cambió y se hizo necesario no solamente los conocimientos de Bibliotecología y estudios concluidos en el nivel de Educación Media Superior, sino además conocimientos acerca de los programas electrónicos y sistemas de cómputo que se emplean en la actualidad.

Por todo eso, hoy en día hay personas cuyos estudios oscilan entre secundaria y profesionista titulado. Si bien es cierto que en conjunto no se tienen los requisitos académicos para pretender ser reclasificados como profesionistas, el tener la capacidad de realizar las labores que efectúan los académicos, dan argumentos para exigirlo como un derecho sustentado legalmente<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>“A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”. Ley Federal del Trabajo, artículo 86

### Capítulo III

## MARCO TEÓRICO

En esta parte del trabajo se hizo una búsqueda de varios libros y autores con el propósito de establecer las condiciones que le brindan al mismo el vínculo entre la práctica laboral y la parte académica.

### 5. La organización y su importancia

Organización significa según los siguientes autores: <sup>15</sup>

- Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que representa atributos únicos (Earl F. Lundgren)
- Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes ( E. Pozo Navarro)
- Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa. (W. L. Frec.)
- Son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos ( Gibson Ivancevich)
- Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los

---

15

Nota: Las definiciones que aparecen aquí y las partes siguientes: Planeación, Organización, Dirección , Control y Análisis de Puestos; fueron tomadas de los diferentes libros que aparecen en la bibliografía; dada la extensión de las notas, se omiten los libros y las páginas en las que se encuentran.

elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes Ponce)

- Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue (Isaac Guzmán)

De lo anterior podemos mencionar que toda organización comprende complejas organizaciones, formas y fenómenos sociales que conforman un factor esencial de elevación (o de descenso) de la eficacia de la producción.

### **5.1. Sistemas**

Es en la organización donde surgen los sistemas, elementos que resultan indispensables puesto que conforman la actividad organizativa en general, que pueden ser considerados de la siguiente manera, en cuanto a su constitución:

**Sistemas físicos y concretos:** compuestos de equipos, instalaciones y objetos y elementos reales. Reciben el nombre de hardware y se pueden describir en términos cuantitativos de desempeño.

**Sistemas abstractos y conceptuales:** compuestos de conceptos, abstracciones, hipótesis e ideas. Reciben el nombre de software y están constituidos por aspectos no físicos.

Las organizaciones necesitan sistemas físicos como base y sistemas conceptuales para hacerlos funcionar.<sup>16</sup>

**Y en cuanto a su naturaleza de dos maneras: cerrados y abiertos**

#### **Sistemas cerrados**

---

<sup>16</sup>Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, McGraw-Hill, 2002, p. 76

El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas, y es aplicable a sistemas mecanicistas. Las teorías tradicionales sobre administración fueron vistas primero como sistemas cerrados, por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas.<sup>17</sup>

Chiavenato los identifica como sistemas cuyo intercambio con el ambiente (entradas y salidas) es poco conocido, y por tanto, están programados por completo y son determinísticos: determinada entrada corresponde a una salida única y determinada<sup>18</sup>.

**Sistemas abiertos:** Sistemas que presentan intensas relaciones de intercambio con el ambiente a través de múltiples entradas y salidas. Se denominan sistemas orgánicos y a éstos pertenecen los organismos vivos y las organizaciones.<sup>19</sup>

### 5.1.2. Medio ambiente

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con sus ambientes. Cuando más grande sea el ambiente más presiona e influye en las organizaciones y menos recibe presión o influencia de ellas.

Ambiente es todo lo que rodea externamente la organización, es decir, es todo aquello que está más allá de las fronteras o límites de la organización. El ambiente se puede desdoblar en dos grandes segmentos. Ambiente general y específico.

**Ambiente general:** es el medio más amplio que incluye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades, etc. Este ambiente es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos,

---

<sup>17</sup>Ramírez Cardona, Op Cit. p. 17

<sup>18</sup>Chiavenato, Idalberto, Op cit. p. 76

<sup>19</sup>Ibidem

tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos, demográficos y ecológicos que influyen en las organizaciones.<sup>20</sup>

**Ambiente específico:** llamado microambiente es el ambiente más cercano e inmediato a cada organización. Está constituido por: proveedores, clientes, competidores, agencias reguladoras.<sup>21</sup>

## 5.2. Administración

Se ha generado el dilema de si la administración reúne los atributos necesarios para ser considerada una ciencia. Para ello debería de contar con una serie de elementos que caracterizan a un método científico y que por lo tanto tendría entre otras cosas la posibilidad de ser experimentado y comprobado el proceso al que se hiciera referencia. Miner menciona que el proceso de elaboración y confirmación de la teoría administrativa demuestra que es una ciencia, como lo enuncia a continuación:<sup>22</sup>

- La formulación de un problema o conjunto de problemas basada en la observación.
- La construcción de una teoría que proporcione respuestas al problema o problemas basada en inducciones ( las generalizaciones se formulan a partir de la observación, con base en experimentos, estudios de casos o experiencias personales), a partir de la observación.
- La deducción de hipótesis (el punto de partida lo constituye un conjunto de premisas) específicas a partir de la teoría.
- La reformulación de las hipótesis en términos de medidas específicas y de operaciones requeridas para probar las hipótesis
- El diseño de situaciones reales para poner a prueba el teorema.

---

<sup>20</sup>Ibidem. 93-97

<sup>21</sup>Ibidem.

<sup>22</sup>Miner, John B. El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica. México, CECOSA, 1980. p. 90 y 91

- La prueba real en la que ocurre o no la confirmación.

Lo que menciona Becerra Lozano es interesante , hablando acerca de la polémica anterior llama a la administración “una ciencia artística o un arte científico” . Cualquier científico de cualquier parte del mundo obtendrá de un experimento el resultado esperado, el administrador por otra parte, le imprimirá su toque personal con resultados diferentes a los de cualquier colega. Esto lo hace artista. Hablando acerca de la unión de ambas disciplinas concluye: De la ciencia debe tomar el método y, por lo menos, tender a lo científico, y del arte, la habilidad de interpretar la realidad, el ambiente que lo rodea<sup>23</sup>

### **5.3. Administración pública**

La administración pública dicho de manera breve se refiere a la administración del Estado, es decir al Estado como ente, que incluye a los estados, municipios. Sin embargo, debido a que la administración pública está ejercida por seres humanos, esta denominación hace referencia al conjunto funcionarios que trabajan o laboran en las instituciones oficiales.<sup>24</sup> De manera más precisa podemos decir que la administración pública se integra por el conjunto de organismos que forman parte del Estado y que configuran las ramas del poder público.

#### **5.3.1. Administración pública en nuestros días**

El mundo actual se encuentra inmerso en la era de la globalización y la administración pública no ha podido mantenerse al margen de las necesidades y exigencias que esta situación le impone. El origen de la nueva administración pública surge hacia finales de la década de 1980, en donde las crisis recurrentes en el aspecto económico y dentro y fuera del Estado hacían necesario un cambio drástico y que obligaron a los encargados de la administración pública a ajustarse

---

<sup>23</sup>Becerra Lozano, Jesús. El Proceso administrativo. Chihuahua, Universidad Autónoma de Chihuahua, 1989 p. 41

<sup>24</sup>Ramirez Carbajal, op cit. p. 28

a las necesidades existentes, con el consabido riesgo de que no era funcionalmente correcto que se mantuviera inerte ante lo que existía a su alrededor, y por otro lado estando en el entendido de que con las condiciones presentes no podría mantenerse a flote por mucho tiempo.

Esto fue un reflejo de lo que la sociedad en su conjunto experimentó, pasando por periodos de ajuste y cambio en sus estructuras fundamentales: el aspecto político, económico y social. Una transición que marcaba un cambio entre un Estado paternalista y ahora uno que se desprendía de su responsabilidad de cuidar las empresas las que le habían permitido un crecimiento y estabilidad económica, con el argumento de que éstas dejaban de ser rentables y era mejor para el país desprenderse de ellas. En nuestro país se vivió con el gobierno de Miguel la Madrid Hurtado en la etapa más intensa y ha continuado hasta ahora.

Ante esta situación, la gerencia pública se vio en la necesidad de adquirir una personalidad empresarial como respuesta al abandono estatal. Esto se dio mediante dos procesos: la primera llamada *exprivatización*, es decir, el procedimiento por el cual la administración pública transfiere la producción de bienes y servicios a la administración privada, moviendo al estado hacia fuera del mercado. La segunda etapa consiste en la *endoprivatización del Estado*, es decir, la sustitución de la administración pública de los asuntos nacionales, por la idea, la metodología y la técnica de la gerencia privada, moviendo al mercado hacia dentro del estado. En la primera etapa la gerencia pública es el mercader, en la segunda fase es la de mercancía

El cambio se ha efectuado, con las necesidades del sistema y tratando de estar a la altura de las circunstancias, pero ahora la cuestión es determinar si el cambio en la administración pública ha sido benéfica para la población a la que debe cuidar, servir y proteger. No es necesario profundizar para encontrar la respuesta y las razones que la sustenta. El desempleo ha aumentado, los salarios han disminuido su poder adquisitivo, se han terminado prácticamente los trabajos con contrato permanente, etc. Podemos concluir diciendo que el país no era del todo

feliz antes de la década de 1980, pero ciertamente los ciudadanos son menos felices ahora.

### 5.3.2. Diferencias entre la administración pública y la privada

Es necesario hacer referencia a las particularidades de la administración pública y privada, para Morales-Paullín, estas diferencias descansan sobre dos máximas de naturaleza jurídica<sup>25</sup>:

- El particular puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley
- La autoridad (léase gobierno, infiérase administración pública) sólo puede hacer aquello que la ley le permite

En la administración pública **per se** el deber de prestar un servicio fundamentalmente público sin perseguir lucro, aspecto éste último, que distingue a la administración privada. Se entiende por lo tanto que aunque ambas conllevan el significado de los términos **ad y ministrare** que juntos implican la responsabilidad de servir, sus fines son muy distintos. Las diferencias entre administración pública y privada no se refieren a principios de administración ni a la teoría del proceso administrativo, **sino a la naturaleza, fines, modalidades y características de cada sector**<sup>26</sup> Por otro lado la administración sufre constantes cambios producto de las innumerables investigaciones que tienen como propósito hacer más redituable el proceso administrativo del marketing. Para medir la calidad de esos servicios existen diferentes normas de supervisión como el ISO 9000.

Para el sector público es diferente, puesto que como se mencionó anteriormente no persigue el lucro o la ganancia económica, debe tener otros parámetros bajo los cuales establecer los estándares de calidad necesarios para cumplir sus objetivos satisfactoriamente.

---

<sup>25</sup>Morales Paullín, Carlos A. El proceso administrativo público: la planeación-programación, la organización y el control de la administración pública, México, Porrúa, 1999 p. 3

<sup>26</sup>Ramírez Cardona, Op. Cit. p. 61

### 5.3.3. Calidad en la administración pública

Si bien es cierto que los criterios de calidad se han establecido principalmente para la industria, es posible establecer mecanismos bajo los cuales poder determinar en qué momento la administración pública brinda un servicio de calidad.

Entendemos por calidad como la característica intrínseca de un producto o servicio que logra la aceptación y satisfacción de un usuario, cliente o consumidor. Ahora bien la calidad total es una expresión que se usa para significar el conjunto de factores que por su adecuación e idoneidad concurren a la producción de un bien o prestación de un servicio que alcanzó la más alta aceptación del usuario, cliente o consumidor.

Un aspecto que está estrechamente relacionado con la calidad son la eficacia y la eficiencia. La eficiencia en los servicios que presta el Estado en el servicio público, deben ser transformados en metas sociales. Deben obtener mediante una actividad racional, las satisfacciones de la comunidad, tanto en el orden material como en el orden social.

### 5.3.4 Calidad y eficiencia

Es común confundir los conceptos de eficiencia y eficacia, de ahí que sea necesario aclararlos.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup>Diccionario de la Lengua Española, 22a edición.

Sin embargo, aún recurriendo a al Diccionario de la Real Academia de la Lengua, las definiciones que se proporcionan no son lo suficientemente claras para el propósito que nos ocupa, de ahí que se utilizará el cuadro comparativo siguiente:

<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
Realizar las tareas de manera correcta.	Realizar las tareas necesarias
Preocuparse por los medios	Preocuparse por los fines
Enfatizar los métodos y procedimientos	Enfatizar los objetivos y resultados
Cumplir los reglamentos internos	Alcanzar las metas y los objetivos
Entrenar y aprender	Saber conocer
Realizar las tareas de la manera correcta	Realizar las tareas necesarias
Saber luchar	Ganar la guerra
Ser puntual en el trabajo	Agregar valor y riqueza a la organización

La *eficacia* tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La *eficiencia*, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

Se puede concluir que la eficiencia es necesaria pero no es suficiente. Debe haber eficacia, especialmente en lo relacionado con la consecución de objetivos. La eficacia, relacionada con los fines y propósitos, es el grado en que la administración consigue sus objetivos. Aplicado al tema de esta investigación, se podría decir que un administrador eficaz es aquel cuya unidad de trabajo alcanza diariamente las metas y éstas se producen en términos de la cantidad y la calidad de los resultados.

Para la administración pública en particular se puede citar lo que aparece en la **Ley Federal de Responsabilidades**, particularmente en el art. 47 que en lo relacionado con *eficiencia* menciona:

- Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión.
  
- V. Observar buena conducta en su empleo cargo o comisión tratando con respeto, diligencia, imparcialidad o rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de éste.

En lo relacionado con la *honorabilidad*, que es un aspecto sumamente importante en la administración pública, el citado artículo menciona:

- Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad.
  
- VI. Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup><http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/115.pdf> Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos

## 6. El proceso administrativo

El proceso administrativo ha sido definido como las principales variables de la administración que permiten analizar y conceptualizar a ésta<sup>29</sup>

En cuanto a las funciones que caracterizan esta actividad de la administración, hay diferentes variantes dependiendo del autor que las utiliza, a continuación se enlistan algunas de las más importantes.

<b>Dale</b>	<b>Longnecker</b>	<b>Greenwood</b>	<b>Massie</b>	<b>Gross</b>
Planear	Planear	Planear	Tomar	Tomar
Organizar	Organizar	Tomar decisiones	decisiones	decisiones
Cubrir vacantes	Dirigir y motivar	Organizar	Organizar	Comunicar
Dirección	Controlar	Cubrir vacantes	Cubrir vacantes	Planear
Control		Dirección	y Planear	Activar
Innovación		liderazgo	Controlar	Evaluar
Representación		Controlar	Innovación	
			Comunicar	
			Dirigir	

<sup>29</sup>Sobre el proceso administrativo visto desde el esquema conceptual de la administración, ECA, México, CIDE, p.11).

<b>Dale</b>	<b>Longnecker</b>	<b>Greenwood</b>	<b>Massie</b>	<b>Gross</b>
<b>Newman, Summer Warren</b>	<b>Johnson, yKast y Rosenzweig</b>	<b>Voich y Wren</b>	<b>Koontz y O'Donell</b>	<b>Reyes Ponce</b>
Organizar Planear guiar Controlar	Planear Organizar Controlar Comunicación	Planear Organizar Controlar Administrar	Planear Organizar Cubrir vacantes Dirigir Controlar <sup>30</sup>	Estática: Previsión, Planeación y Organización Dinámica: Integración, Dirección y Control

Fernández Arena, José Antonio, El proceso Administrativo, México, Diana, 1989 p.45

Es difícil establecer cuales deberían ser los elementos que determinen el proceso administrativo; sin embargo, nos centraremos en los cuatro elementos que en la actualidad son los más aceptados por la mayoría de los autores consultados: LA PLANEACIÓN, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL

## 6.1. Planeación

La planeación está orientada hacia el futuro, y éste requiere atención especial. El administrador se debe preparar en todo momento para enfrentarlo<sup>31</sup>. Se entiende la razón por la que está colocada en primer lugar puesto que marca el rumbo por el que debe transitar la organización. Entre otros elementos que deben estar presentes se encuentran: los objetivos, las políticas, marcos normativos, etc.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Morales Paullín, op cit. p. 7

<sup>31</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos... Op cit. p. 211

<sup>32</sup> Pichardo Pagaza, Ignacio. Introducción a la Administración ... , p. 16)

### 6.1.1. Conceptos de planeación

- > Planear es determinar cómo deberá alcanzar los objetivos el sistema administrativo. En otras palabras, es determinar cómo deberá marchar la organización hacia donde desea llegar (Samuel C. Certo)
- > Planear es fijar los objetivos de la organización y los medios para alcanzarlos (Richard L. Daft)
- > Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quién lo debe hacer (Koontz )
- > Planear es establecer objetivos y determinar lo que se debe hacer para conseguirlos (Schermerhorn)
- > La decisión de los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar y la determinación anticipada de los medios (recursos y procedimientos) necesarios para lograrlos (Becerra Lozano)
- > La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. (Reyes Ponce).
- > Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias (Burt K. Scanlan)
- > Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos (Ernest Dale)
- > La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados (George R. Terry)

- > La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas (Fernández Arena)
- > Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización (Jorge L. Oria)
- > Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece los objetivos (Joseph L. Massie)
- > La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos (Leonard J: Kazmier)
- > Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo (Robert Murdick)
- > Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor (Robert N. Anthony)

De los conceptos anteriores se concluye que en la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino.

### 6.1.2. Proceso de la planeación

Por otro lado, existe una secuencia de procesos consistente en seis pasos:

- 1) *Definir los objetivos*: Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desea llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.
- 2) *Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos*: simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.
- 3) *Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras*: las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuanto más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.
- 4) *Analizar las alternativas de acción*: el cuarto paso de la planeación es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.
- 5) *Escoger un curso de acción entre las diversas alternativas*: seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.
- 6) *Implementar el plan y evaluar los resultados*: hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los

objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Ante todo esto debe tenerse en cuenta que no existe una fórmula o un procedimiento que sea estándar y que funcione en cada empresa y en cada situación, es aquí donde entra la habilidad del administrador para tomar en consideración todos los aspectos implicados y efectuar su decisión como producto de una profunda reflexión.

Estas formas de proceder o normas deben determinarse de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una compañía y teniendo en mente que con su implantación podrán medirse aquellas actividades que son vitales en su funcionamiento.<sup>33</sup>

La planeación es de índole intelectual, por lo tanto requiere reflexión. Un ejecutivo al planear, necesariamente deberá prever las consecuencias de los actos que va a ejecutar.

## **6.2. Organización**

Gómez Morfín habla del hecho de que el concepto de organización no es sustancialmente un concepto administrativo. En realidad es la esencia de la vida social y consiste en la perfecta adecuación de las cosas a los fines determinados. En lo relacionado al orden, dice que en la naturaleza está establecido; sin embargo, en la vida humana nosotros lo hacemos, ya que nosotros lo podemos cambiar, respetar, cambiar o destruir y nunca podrá ser un orden perfecto, ya que depende de la razón, de la libertad y de la responsabilidad.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>Gómez Morfín, Joaquín. La administración moderna y los sistemas de información. México, Diana, 1981. p. 124

<sup>34</sup>Ibidem. p. 57

La asemeja la estructura de una organización con el esqueleto humano. No se espera que el esqueleto se mueva por sí mismo; sin embargo, permite ciertos tipos de movimiento y restringe otros, es decir, mantiene el movimiento dentro de límites seguros. La organización no es un fin, sino un medio para alcanzar determinados fines señalados con toda precisión.

La organización es el acto de dirigir, organizar y sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes, economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora.

Todas las organizaciones que se pudieran mencionar, están caracterizadas por la estructura interna que les permite tener un control y una integración en todas y cada una de las partes que la conforman. Ahora bien, cada una de estas partes o cadenas que conectan el objetivo de la empresa con los fines o resultados, tienen el desafío de cómo coordinarse e integrarse individualmente para poder cumplir el propósito general.

Se entiende con lo anterior que el éxito de la organización recae fundamentalmente en la forma en la que se organiza para operar y proporcionar resultados.

Dentro de una sociedad tan cambiante como la actual, una buena administración exige de los responsables una constante actualización y la capacidad de adaptarse ante situaciones nuevas. Porque las condiciones internas dentro de cada departamento exigen que dentro del organigrama se ajusten los eslabones para poder mantener la cohesión administrativa.

### **6.2.1. Conceptos de organización**

Para entender la importancia de una buena organización nos ayudaran las siguientes definiciones:

- Organizar es el proceso de establecer la utilización ordenada de los recursos de una organización (Samuel C. Certo)

- Organizar es el proceso de reunir dos o más personas para trabajar juntas de manera estructurada, para alcanzar algún objetivo específico o un conjunto de objetivos (James A. Stoner ...et al)
- Organizar es repartir los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos (Richard L. Daft)
- Organizar es el proceso de asumir tareas, asignar recursos y distribuir actividades coordinadas para implementar planes; es el proceso de movilizar personas y otros recursos para ejecutar tareas que sirvan a un propósito común (Schermerhorn)
- Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir (Sisto Velasco)
- La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (Joseph L. Massie)
- Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa (Koontz)
- Disposición y correlación de las actividades de una empresa (Urwick)
- Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa (Mario Sverdlik)

### **6.2.2. El proceso de organización**

Ahora bien, dentro del proceso de la organización se encuentra presente una serie de actividades necesarias para conseguir los resultados deseados, a continuación se enumeran la forma en la que Samuel Certo considera que deben ordenarse.

Los cinco principales pasos de la organización son:

- 1) Reflexionar sobre los planes y objetivos
- 2) Establecer las principales tareas
- 3) Dividir las principales tareas en sub-tareas
- 4) Asignar directrices y recursos para las sub-tareas
- 5) Evaluar la estrategia de organización implantada<sup>35</sup>

### **6.2.3 Delegación de autoridad y responsabilidad**

Parte del entendido de que nadie puede hacerlo todo por sí mismo, ya que muchas cosas se hacen a medias o se hacen tarde o en el peor de los casos pueden no hacerse; la consecuencia es que todo va mal. Si bien ese ha sido el método por el que en muchas ocasiones se efectuaba la administración “autocrática” en el pasado, en la actualidad esto ha cambiado y se espera que se tenga la capacidad y la habilidad de delegar responsabilidades en subalternos que estén capacitados para desarrollarlos y pueda uno confiar en que se va a hacer bien.

Para cumplir con ello, es decir, que el trabajador se comprometa y no simplemente lo vea como una obligación, es necesario que sea mediante la persuasión en vez de simplemente dar órdenes. De ahí que un dirigente debe poseer cualidades que estimulen la dedicación al trabajo de sus subalternos, de otro modo la delegación de obligaciones no tendría los resultados esperados.

La autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados. En la organización, la autoridad se establece formalmente a través del poder legitimado

Ahora bien, la autoridad tiene algunas características principales, que resulta necesario establecer para que de esta forma exista orden en la organización:

---

<sup>35</sup>Certo, Samuel C. Administración moderna. México, Nueva Editorial Interamericana, 1984. p. 194

- La autoridad es consecuencia de una posición organizacional, y no de las personas. Los administradores poseen autoridad en función de la posición que ocupan; los que tienen posiciones semejantes deben tener la misma autoridad.
- La autoridad debe ser aceptada por los subordinados. Aunque la autoridad fluye de la cúpula hacia la base de la jerarquía, los subordinados la aceptan porque creen que los administradores tienen derecho legítimo de dar órdenes.
- La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Las posiciones de la cúpula de la jerarquía están investidas con más autoridad formal que las posiciones que están debajo de ellas.<sup>36</sup>

### **6.3. Dirección**

La siguiente etapa dentro del proceso administrativo es la dirección, asunto que todos los autores coinciden en indicar su importancia, además de que es una etapa que exige la habilidad para poder transmitir los objetivos de la empresa y coordinar los diferentes pasos o etapas que éste necesita.

#### **6.3.1. Conceptos de dirección**

Dirigir se puede definir de la siguiente manera:

- comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación (Robert B. Buchele)
- consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización (Burt K Scanlan)

---

<sup>36</sup>Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos ... Op cit. p. 373

- > a guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización (Leonard J. Kazmier)
- > consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión (Joel J. Lerner)

Atrás han quedado los tiempos en los que se creía que el individuo era el elemento básico sobre las que se construía la estructura organizacional, hoy en día ha quedado demostrado claramente que las organizaciones para que puedan funcionar correctamente y puedan ser capaces de realizar ajustes con la velocidad que demanda las exigencias de la globalización, se requiere que éstas organizaciones estén fundamentadas sobre una organización que tenga como base los grupos de trabajo.

Chiavenato dice que dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Además está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. Por esta razón, constituye una de las más complejas funciones de la administración.<sup>37</sup>

Es por esta razón que para muchos autores puede ser sustituida la dirección por la de liderazgo o influencia, puesto que esta cualidad permite influir en las personas para que tengan la actitud correcta hacia la organización y de esta forma contribuyan a las metas de ésta. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Lo anterior tiene sentido porque “los tiempos del que paga manda están por extinguirse. A las personas hay que motivarlas y mejor predica quien los hace con

---

<sup>37</sup>Ibidem p. 482

el ejemplo<sup>38</sup> . Becerra utiliza una analogía para explicar la importancia del administrador como parte central del crecimiento y movimiento de la empresa al decir que “Cualquier persona que tiene a su cargo diez máquinas sabe con mucha precisión qué puede esperar de cada una de ellas, qué hacer para lograrlo y anticiparse a los acontecimientos con la seguridad de que las diez reacciones serán iguales. Cuando en lugar de máquinas son diez personas, todo dependerá de su habilidad para dirigir.”<sup>39</sup>

Solamente se puede entender la veracidad de las palabras anteriores cuando se ha tenido la responsabilidad de tratar con personas y el conflicto que genera la renuencia a adaptarse a los propósitos de las empresas.

### **6.3.2. Etapas de la dirección**

La dirección también necesita de una serie de pasos o procesos que son necesarios para poder desarrollarse correctamente:

- 1) *Toma de decisiones.* Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.
- 2) *Integración.* Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.
- 3) *Motivación:* Es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja.
- 4) *Comunicación.* Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, puede ser formal: se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, e informal: surge de los grupos informales de la organización.

---

<sup>38</sup>Becerra, op cit. 111

<sup>39</sup>Ibidem p. 112

5) *Supervisión*. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.<sup>40</sup>

### 6.3.3. Liderazgo

Como se había mencionado antes, muchos autores prefieren llamar a esta etapa del proceso administrativo de la Dirección como **Liderazgo**, Certo menciona al respecto que: “Es el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el logro de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen en cierta forma o que sigan una estrategia en particular”.

Y establece que los líderes deben tener ciertas características como son:

- 1) Inteligencia, incluyendo juicio y habilidad verbal
- 2) Logros anteriores en cuanto a escolaridad y deportes
- 3) Madurez y estabilidad emocional
- 4) Confianza, perseverancia e inquietud de logro continuo
- 5) Capacidad de participar socialmente y adaptarse a diversos grupos
- 6) Deseo de estatus y posición socioeconómica<sup>41</sup>

Y dentro de esta dinámica se establece que en la entrevista de trabajo para ocupar la plaza de Administrador vacante, el entrevistador debe tratar de descubrir el estilo de liderazgo del candidato con el objeto de ver si es el apropiado para las necesidades de la organización. Dado que las características y necesidades de cada empresa u organización varían, incluso dentro de cada departamento deberán tenerse bien definidas cuales son estos requisitos.

Hoy en día existe la tendencia de que se contrata al empleado por *lo que sabe hacer*, pero lo despiden por lo que es. Quizá sea calificado para la plaza en

---

<sup>40</sup>Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración, México, Trillas, 2006. p. 151-165

<sup>41</sup>Certo, Op cit. p. 353-355

cuestión pero no está debidamente cualificado para el puesto, es decir, no es suficiente con tener los conocimientos técnicos y académicos para el puesto, se necesita contar con una actitud de servicio, lo que incluye hacerse disponible y esforzarse por satisfacer las necesidades de la empresa o en el caso del asunto que nos ocupa, las necesidades de los usuarios.

Este punto es tan importante para la empresa, que los cuestionarios psicológicos que se realizan en las entrevistas, tienen muchas preguntas que definen la personalidad del individuo y su reacción antes situaciones de presión extrema.

#### **6.4. Control**

El control es manejado por lo general como la última parte del proceso administrativo, aunque esto no significa que en la práctica sea así. La planeación y el control están tan relacionados que el administrador en muchas ocasiones puede llegar a estar confundido acerca de si está planeando o controlando.

Esta etapa es el medio bajo el cual se puede determinar hasta qué punto la empresa va funcionando de acuerdo con los objetivos planteados, y es el mecanismo bajo el cual se sustentan los cambios necesarios. De ahí que el control pueda y de hecho deba estar presente en cada una de las etapas del proceso y sea una actividad preponderantemente gerencial.

##### **6.4.1. Conceptos de control:**

>

tiene como objeto cerciorarse de que los hechos van de acuerdo con los planes establecidos (Burt K. Scanlan)

- s la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos (Robert Eckles)
- l proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado (George R. Terry)
- onsiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente (Henry Fayol)
- mplica la medición de lo logrado en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias (Koontz)
- l proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias (Robert B. Buchele)
- a medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente (Robert C. Appleby)

Anteriormente era común que los gerentes dirigieran sus empresas basados en lo que le dictaba su sentido común o sus experiencias, y era eso lo que a su juicio determinaba si algo había sido hecho bien o mal. Sin embargo, en la actualidad la complejidad de las transacciones económicas, administrativas, legales, etc., hace necesario que sean delegadas muchas responsabilidades a otras personas para poder obtener mejores resultados.

Fayol mencionaba que el control “tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición” como se ve en su momento se asignaba al control un carácter negativo *dirigido principalmente a evitar que sucedan cosas*. Actualmente, lo contrario de ese punto de vista es precisamente lo verdadero. El propósito real del control es hacer que las cosas sucedan<sup>42</sup> . Pero que sucedan de tal forma que los resultados sean los que se establecieron en el primer paso del proceso administrativo, y de esta forma se puedan establecer objetivos más altos, todo esto en beneficio de la organización.

Recurriendo una vez más a Becerra utiliza el ejemplo del cuerpo humano para destacar la importancia del control, que en resumen habla del bienestar corporal y mental, dice que si seguimos los cuidados y recomendaciones de los médicos tendremos una salud excelente porque hemos estado alerta a los “avisos” que nuestro organismo nos da. “Una vida agitada requiere de más frecuentes revisiones y un individuo que lleve una vida desordenada lo hará cuando otros síntomas de serias consecuencias lo obliguen. En los primeros casos serán acciones preventivas; en el último serán medidas tal vez irremediables y, en el mejor de los casos, correctivas, pero en condiciones precarias”<sup>43</sup> .

De esta manera se puede demostrar además que los controles no pueden existir aislados, deben unirse siempre a las funciones de planeación, organización y dirección para que puedan contribuir a la eficacia de la empresa.

Es una manera muy didáctica de destacar el control, que no necesariamente tiene que ser una supervisión al estilo de un capataz, sino más bien transmitir que el propósito que tiene es el beneficio de todos y cada uno. En el caso de la empresa u organización para su mantenimiento y existencia, y para el trabajador la permanencia de su fuente de trabajo y la posibilidad de mejorar sus habilidades laborales y por consecuencia, económicas.

---

<sup>42</sup>Gómez, Op cit. p. 120

<sup>43</sup>Becerra, Op cit. p. 140

## **7. El Proceso administrativo dentro del Departamento de Sistematización Bibliográfica de la Biblioteca Nacional de México**

Para poder cumplir con los objetivos de la institución la Biblioteca Nacional ha adoptado una serie de lineamientos tendientes a satisfacer las necesidades de información de los usuarios, así como la preservación del material que tiene a su

cargo. Se mencionarán las principales actividades que la conforman y el modo en que encajan con el proceso administrativo.

## **7.1. Planeación**

Dentro de las actividades de la Biblioteca Nacional, la preservación del material que se recibe es la sustancial de esta institución. De ahí que sea necesario establecer políticas que generen las condiciones necesarias para que las publicaciones se encuentren en lugares donde los materiales se puedan mantener libres de los factores que contribuyen a su degradación. Razón por la cual se ha establecido la estantería cerrada como medio para prolongar la vida útil de los mismos.

En el caso de los materiales que por sus características necesitan mayores cuidados como son estar alejadas de la luz directa del sol, tener una temperatura controlada y la humedad correcta para su preservación se haya construido el Fondo Reservado, que como habría de esperarse restringe el uso de material. Para consultarlo es necesario llenar un formulario especial y en algunos casos indicar en qué parte del trabajo académico o de investigación es necesaria la consulta de dicho material.

El material se destina básicamente a tres lugares diferentes de acuerdo con sus características:

- Acervo general
- Fondo Reservado
- Salas Especiales

Dentro del Acervo General se encuentran los materiales que por sus características físicas pueden estar en lugares con los cuidados normales de toda biblioteca.

En las Salas Especiales, se encuentran los materiales que por su característica deben estar separados del acervo general y tener su propio espacio de almacenamiento así como su consulta.

En el Departamento de Sistematización Bibliográfica, se elaboran planes de trabajo que se adaptan a las necesidades existentes de acuerdo con las proyecciones y estimaciones de la cantidad de material que se va a recibir y por lo tanto cuál es la cantidad de material procesado en cada periodo. Como ya se había mencionado anteriormente, se lleva un registro del material que se ha bajado de bodega, así como el que es localizado por los compañeros de los pisos y que detectan algún error de concordancia entre el libro y la base de datos.

## **7.2. Organización**

Existen reuniones periódicas de la Jefa del Departamento con la Coordinación de la Biblioteca Nacional para establecer los mecanismos bajo los cuales se va a realizar el trabajo. A nivel interno la Responsable del Departamento se reúne con las dos Jefas Inmediatas y delimitan las políticas a seguir, fundamentalmente en lo relacionado a los ajustes que deban hacerse en las políticas de catalogación y clasificación, de acuerdo a las Reglas de Catalogación Angloamericanas o el Sistema de Clasificación Decimal Dewey. En ocasiones no existe un fundamento académico, sino más bien práctico y en ese caso los ajustes son simplemente porque dentro de las políticas internas de la biblioteca es necesario realizar cambios.

Una vez que se ha definido qué ha de cambiarse y cómo, se imprime un ejemplo con un registro que indique las condiciones existentes y la forma en que deba quedar. En otras ocasiones se hace una junta en la que se hacen notar los cambios mediante un contraste de cómo era y ahora cómo debe ser, esto sucede

particularmente cuando hay un cambio en la versión del sistema Aleph 500 cuando hay un aumento en la versión que se va a manejar.

Cada uno de los miembros del Departamento de Sistematización Bibliográfica (Académicos o Administrativos) tienen asignados un Jefe Inmediato que es el responsable de asignar el material y el encargado de revisar y validar el trabajo de cada uno de nosotros. Esto es útil porque en muchas ocasiones surge la necesidad de dar de alta algún tema que no existe en los registros de la Biblioteca Nacional ni en la Library of Congress que es la máxima autoridad en lo relacionado a la aplicación de criterios y normas de Catalogación.

Una vez que el trabajo ha pasado esta revisión y a su vez ellas han sido revisadas por la Jefa de Departamento se autoriza al Departamento de Servicio al Público para que pase a recoger el material.

Este material no solamente serán libros, sino que están incluidos mapas, vídeos, discos de audio, discos para PC o formatos DVD, en la mayoría de los casos estos materiales vienen como complemento de los libros y se conocen como material de apoyo. Lo más común es que los CD-ROMs que acompañan a los libros de texto se envíen a lugares distintos, en el caso de los libros al piso que le corresponde de acuerdo a su clasificación y los CD-ROMs se envían a la Sala de Consulta en el primer piso.

### **7.3. Dirección**

En este sentido las responsables del departamento no tienen formación de administradores, sino que han sido colocadas ahí por reunir los conocimientos y las habilidades necesarias para desarrollar las funciones de catalogar y clasificar;

y no por sus conocimientos en el área de la administración y los recursos humanos.

Lo que si prevalece y de hecho favorece la actividad laboral es el clima de respeto y autonomía para realizarlo. Como había mencionado anteriormente, se tiene una cuota diaria de material lo que nos permite realizarlo al ritmo y en el momento que se desee dentro de la jornada laboral.

#### **7.4. Control**

El mecanismo que existe dentro del departamento es que la Jefa de Departamento debe entregar a la Coordinación un informe con la cantidad de material que se ha procesado. Y si ha habido retrasos las razones de ello, esto puede ser por asambleas, paros, marchas, faltas voluntarias o días de descanso que en algunas ocasiones no coinciden entre académicos y administrativos.

Entre el nivel jerárquico de las jefas, saben quienes faltan, o los que no entregan la cantidad acordada, y de ser así se ha establecido que serán sancionados dentro del programa de complemento al salario conocido como Calidad y Eficiencia con niveles inferiores de acuerdo con el desempeño de cada trabajador. Dentro de esta categoría entra también la calidad del trabajo, es decir, una cantidad mínima de errores o la ausencia de ellos.

Es responsabilidad de las jefas inmediatas la asignación de la calidad de “estímulo al salario” y es avalado por la Jefa de Departamento, si alguien se encuentra inconforme con la calificación, podrá acudir con ésta última, pero ella delega la autoridad a su subalterna para emitir bajo su criterio la calificación merecedora y rara vez es cambiada.

Para cada miembro del departamento, el control mediante el cual cada uno puede autoevaluarse es por los registros que se imprimen junto con el material procesado y que son devueltos con las correcciones necesarias. Si bien en algunos casos como en lo relacionado con los temas es más bien cuestión de criterio personal, puede generar conflictos, por lo demás es fácilmente comprobable por las obras de consulta que se tienen como ayudas para realizar las labores.

## **CAPITULO IV**

### **8. PROPUESTA**

## **8.1. Objetivos de la biblioteca Nacional**

Los cambios que deban operar en la Biblioteca Nacional en general y en el Departamento de Sistematización Bibliográfica en particular, deben estar determinados por lo que favorezca al cumplimiento de sus objetivos originales.

En el caso de la Biblioteca Nacional, ha sido creada para mantener el registro de la vida nacional de México, por lo que sus actividades deben de ir encaminadas a la conservación de la memoria del país y también hacia la divulgación de la información que esta contiene.

Esto último es de particular importancia, dado que la cantidad de usuarios que acuden a ella ha disminuido significativamente, pasando de tener cientos de usuarios hace algunos años, a que acudan solamente unas cuantas decenas en la actualidad.

Las razones que han motivado esa disminución son varias, se pueden mencionar como las más importantes el que dentro del sistema de bibliotecas de la UNAM éstas hayan sido ampliadas y mejoradas, haciendo innecesario el que los estudiantes se desplacen hacia otros lugares para consultar las publicaciones que necesitan. De igual forma, el que se cuente con un catálogo electrónico que puede ser consultado por internet, permite asegurarse si está la publicación que se necesita.

Para poder dar una solución a este problema al final se presenta como anexo una encuesta destinada a los usuarios de esta biblioteca, para mediante las preguntas y respuestas que de ahí surjan, elaborar un plan de acción que pueda involucrar a los responsables de cada área.

## **8.2. Encuadernación**

En la primera parte del trabajo se mencionó que el material que se procesa dentro de la biblioteca, ha dejado de enviarse a encuadernar, dejando de lado el principal propósito que es el de preservar el material.

El error de tomar esta decisión se puede comprobar fácilmente, si se solicita un material que sea de uso constante y que haya sido procesado en los últimos tres años (sin encuadernar) el estado de este libro manifestará un deterioro mucho mayor del que existe en comparación con algún otro que tenga encuadernación en keratol.

La importancia radica en que este deterioro es progresivo y ocasionará que en poco tiempo se sufran las consecuencias del uso y del maltrato que sufre el material en el acervo: que se doblen las hojas, que se despegue la cubierta, que se caigan algunas hojas si el libro no ha sido cosido (porque en la actualidad es común que solamente se una con pegamento). Este cambio dentro del proceso menor (como se identifica a la encuadernación), obedece a intereses de carácter económico.

Es necesario por lo tanto, que se haga un estudio por las autoridades correspondientes y se determine que debe encuadernarse no solamente el material que esté ingresando a la institución, sino el que ya se ha colocado en los acervos.

### **8.3. Preparación para ingresar al Departamento de Sistematización Bibliográfica**

Como se mencionó al inicio del trabajo, el requisito para ingresar al Departamento implica saber catalogar, clasificar y utilizar los programas electrónicos; sin embargo, no existe un lugar donde uno se pueda inscribir y aprender los conocimientos necesarios y de esta forma estar preparado para presentar el examen.

Entonces ¿qué hace alguien que desea ingresar al Departamento de Sistematización Bibliográfica?. Lo siguiente: cada trabajador debe conseguir que alguno de los que trabajan ahí tengan la disposición de enseñarle.

En el momento que se consigue la aceptación para ser enseñado en las actividades del Departamento, es necesario notificar a la Jefa del Departamento porque ella también debe asumir la responsabilidad de que el aprendiz estará dentro del Sistema de registros de la Biblioteca Nacional, lo que abre la posibilidad de que algún registro sea cambiado, lo cual aunque queda registrado todo ingreso y modificación al registro bibliográfico, puede pasar desapercibido en ese momento pero eso no es lo malo. El mayor riesgo reside en que no sea identificado dicho error y este registro sea tomado como válido y genere confusión y error en la base de datos.

#### **8.4. Cursos de Capacitación**

La capacitación es el medio mediante el cual todos los miembros del Departamento podrán tener una homogeneidad laboral, es decir, tener las mismas probabilidades de realizar el trabajo en la misma forma. Lo que permitirá a los trabajadores de este Departamento quitarse la etiqueta de realizar trabajos de menor calidad, como lo hizo el Director de la Biblioteca Nacional en su Plan de Desarrollo Institucional al declarar que el problema del Departamento de

Sistematización Bibliográfica radica en la existencia de trabajadores administrativos.<sup>44</sup>

La capacitación de acuerdo con Siliceo Aguilar persigue ocho propósitos fundamentales

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
3. Elevar la Calidad del desempeño
4. Resolver problemas
5. Habilitar para una promoción
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
7. Actualizar conocimientos y habilidades
8. Preparación integral para la jubilación<sup>45</sup>

En el presente trabajo se centrará en los puntos 6 y 7. En el caso de la inducción y orientación del nuevo personal en la empresa se puede mencionar que en este programa el responsable del área del nuevo empleado establecerá los mecanismos mediante los cuales podrá de manera fácil y rápida integrarse al Departamento, deberá por lo tanto, incluir aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción del puesto.

Se puede concluir que un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos, y aplicado al tema de este trabajo, permitirá que se consigan realizar las labores de clasificación y catalogación dentro de los estándares que se requieren para

---

<sup>44</sup>[www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf](http://www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf) Plan de Desarrollo Institucional, 2004-2008 Biblioteca Nacional / Hemeroteca Nacional

<sup>45</sup>Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa, 2004. p. 29-32

mantener el proceso del material dentro de los tiempos estimados y con la calidad esperada.

Hablando acerca del punto siete, “actualizar conocimientos y habilidades”, Siliceo Aguilar dice que existe un constante reto directivo y consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva<sup>46</sup>.

Es entendible que debido a los cambios que operan en cada organización en general y lo que ha ocurrido en el Departamento de Catalogación en particular, la tecnología ha sido algo que se ha integrado a las actividades del área en que nos encontramos, en donde pasó de contar solamente una computadora que servía para hacer búsquedas en internet en particular a las bibliotecas y bases de datos nacionales e internacionales para poder localizar el registro que se estuviera trabajando, a ser en la actualidad el elemento más importante de nuestra actividad laboral.

Continuando con esta etapa de la capacitación, el estar al tanto de estos avances tecnológicos e informativos, y a su vez comunicarlos oportunamente al personal, redundará en una actitud favorable ante el cambio de políticas que se decidan tomar, y como consecuencia se logrará una implementación eficaz.

La sociedad actual ha aprendido que un gran enemigo hacia el progreso es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. Y la actualización es una forma no sólo de desarrollo, sino de supervivencia. En el caso de la Biblioteca Nacional, se espera que esté a la vanguardia de los cambios en materia de Bibliotecología de esta forma sea la que sirva de pauta para los trabajos que se desarrollen en otras instituciones dentro del país.

---

<sup>46</sup>Ibidem

## 9. Análisis de puestos de trabajo

Ahora veamos el Análisis de Puestos de Trabajo y los Cursos de capacitación, con la idea de que sirva como prueba o sustento de la necesidad de que exista la preocupación de que cada trabajador que ingrese al Departamento de Sistematización Bibliográfica sea preparado de la manera apropiada para desarrollar sus actividades y por lo tanto se reduzca de manera considerable el tiempo en el que pueda desarrollar un trabajo de calidad. No mediante el auto-aprendizaje de error-acierto, sino más bien, mediante el entendimiento de las normas establecidas y el porqué de cada política interna.

### Definiciones

- > Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las actividades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás (Laham, 1962)
  
- > Proceso por el que un puesto es descompuesto en sus partes componentes y éstas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo. Descomposición de un puesto en tareas realizadas por ocupantes del puesto, sintetizando aquellas tareas en funciones del puesto, obteniendo datos y estudiando tales tareas y funciones (Gael, 1983)
  
- > Es un proceso sistemático de obtener información importante y relevante sobre el contenido de un puesto de trabajo (American Compensation Association, 1992)

- > Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimiento del puesto y contexto del puesto (Bemis, 1983)

A manera de conclusión podemos decir que el análisis de puestos de trabajo es: el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos. El análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo.

Hablando acerca de la importancia del conocimiento y del valor que adquiere en la vida diaria podemos mencionar que el conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica. La experiencia obtenida a lo largo de la vida y de la experiencia profesional permite tener la capacidad de analizar los éxitos y fracasos, dado que mediante estas dos actividades se logran los nuevos conocimientos.

Los conocimientos sólo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan, y continúan en ese plano; pero el verdadero conocimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifican en la práctica<sup>47</sup>.

Si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia que ha obtenido a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla. Muchas veces las personas no reconocen los verdaderos motivos de los resultados obtenidos y simplemente deja los hechos finales a la casualidad o a algo que salió mal pero sin reconocer la responsabilidad de uno mismo, todo esto sin identificar las causas reales y concretas.

---

<sup>47</sup>Alles, Marta. Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Buenos Aires, Garnica, p. 80

Con esto en mente se puede aplicar a cualquier ámbito de la vida, en el caso que nos ocupa la experiencia laboral. Por lo tanto, es posible que mediante el análisis de las experiencias obtenidas a lo largo de los años se pueda determinar cuáles son los aspectos que favorecen el éxito y el fracaso dentro de las actividades del Departamento de Sistematización Bibliográfica.

Todo esto sustenta la propuesta de que la mejor forma de desarrollar las labores sin importar si se pertenece al sector académico o administrativo es mediante los cursos de capacitación. De esta forma la escolaridad no sería el factor determinante para que se hiciera un trabajo de calidad. Si bien es cierto que la preparación que brinda la educación escolar nunca perderá su importancia, si disminuirá el margen de error si se tienen periodos regulares en los que se establecen ejercicios de simulación similares a los que se presentan en la realidad.

## Conclusión

No se cuestiona la importancia de la capacitación y del cambio que puede significar en cualquier faceta de nuestra vida como seres humanos o en toda organización. Las organizaciones al trabajar con seres humanos y al encontrarse en un mundo que cambia día con día, tiene en la capacitación la respuesta a las exigencias que la sociedad le plantea.

Sin embargo, cabría preguntarse ¿qué es lo que hace que en una organización exista la capacitación? Siliceo Aguilar expresa lo siguiente “Es que el líder , empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecue al mandato legal y constitucional”<sup>48</sup>.

De lo anterior, se entiende que la capacitación no se va a dar por decreto o por obligación, sino más bien porque el responsable de la institución interprete adecuadamente las necesidades existentes y actúe en conformidad con la responsabilidad que le ha sido encomendada. No hay otra persona a la que se le pueda responsabilizar por el éxito y el fracaso de los mecanismos que se establezcan para que la organización funcione correctamente y en este caso en particular, que los miembros de ésta estén contribuyendo al cumplimiento de los objetivos.

Todo esto nos lleva al hecho de que la educación es uno de los derechos y necesidades fundamentales de la humanidad, es lo que al fin y al cabo ha permitido la civilización de la humanidad, que existan leyes, reglamentos y normas que nos provean de derechos y obligaciones. Circunstancias que son fundamentales en una sociedad, pero que si somos críticos, en ese sentido la educación en México ha dejado mucho que desear, no necesariamente de

---

<sup>48</sup>Ibidem. p. 59

aquellos que la imparten, sino más bien de los encargados de planear y establecer los programas educativos.

De ahí que será oportuno hablar acerca de qué es la educación: podríamos decir que educar no es sólo dar información ni aprender a leer y escribir o manejar una máquina, educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo, ciudadano; en fin, de todos los papeles que tenemos que desarrollar los seres humanos <sup>49</sup>

Ello nos lleva a concluir que en la medida en que recibamos la educación adecuada, podremos modificar nuestro entorno y estaremos preparados para actuar de la manera correcta ante las circunstancias que se nos presenten, dejando tras de nosotros un mundo mejor.

---

<sup>49</sup>Ibidem p. 61

## BIBLIOGRAFÍA

Allles, Martha. Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Buenos Aires, Garnica, 2005

ANUIES, Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las Instituciones de educación superior. México, ANUIES, 2000.

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. México, Trillas, 1988

Arellano Gault, David. Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México, Fondo de Cultura Económica, 2004

Arellano Rodríguez, J. Alberto. Guía para la formación de usuarios de la información. México, SEP, 1994

Barquet Téllez, María Concepción. La capacitación de los usuarios en las bibliotecas especializadas. México, ENBA, 1978

Becerra Lozano, Jesús L. Proceso administrativo. Chihuahua, Universidad Autónoma de Chihuahua, 1989

Bohlander, George. Administración de recursos humanos. México, International Thompson Edit., 2001

Casa Tiraó, Beatriz. La biblioteca en la sociedad actual. México, UNAM, 2006.

Certo, Samuel C. Administración moderna. México, Nueva Editorial Interamericana, 1984

Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, McGraw-Hill, 2002

Dessler, Gary. Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. México, Pearson Educación de México, 2004

Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. México, Diana, 1989

Figueroa Alcántara, Hugo Alberto. Servicios bibliotecarios. México, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, 2006

Gómez Morfín, Joaquín. La administración moderna y los sistemas de información. México, Diana, 1981

González Martín. Administración de recursos humanos: diversidad-caos. México, Compañía Editorial Continental, Grupo Editorial Patria, 2005

- Gordon Schaffer, Wendell Karl. La administración pública mexicana. México, NEHRM, 2003
- Grados Espinosa, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal. México, Trillas, 2007
- Guerrero, Omar. La nueva gerencia pública: neoliberalismo en administración pública. México, Fontamara, 2004
- Hill, Charles W. L. Administración estratégica: un enfoque integrado. México, McGraw-Hill Interamericana de México, 2005
- Ivancevich, John M. Administración de recursos humanos. México, McGraw-Hill Interamericana, 2005
- Jones, Gareth R. Administración contemporánea. México, McGraw-Hill Interamericana, 2006
- Mercado H., Salvador. Administración aplicada: teoría y práctica. México, Limusa, 2001
- Miner, John B. El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica. México, CECSA, 1980
- Mondy, R. Wayne. Administración de recursos humanos. México, Pearson Educación de México, 2005
- Morales Paulín, Carlos A. El proceso administrativo público: la planeación-programación, la organización y el control de la administración pública, México , Porrúa, 1999
- Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. México, Trillas, 2006
- Oropeza López, Alejandro. La evaluación de la función pública en México. México, Plaza y Valdés, 2005
- Pegaza García, Rafael. Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior. México, UNAM, 1989
- Pichardo Pagaza, Ignacio. Introducción a la Administración Pública de México, México, INAP-CONACYT, 1984
- Ramírez Cardona , Carlos. Fundamentos de administración. Bogotá, ECOE, 2002
- Reglas de Catalogación Angloamericanas, 2a edición. México, UNAM, 1998 p, 16
- Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. México, Limusa, Noriega Editores, 1992
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. México, Thompson Learning Editores, 2007
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa, Noriega Editores, 2004

Sojo Garza Aldape, Eduardo. De la alternancia al desarrollo: políticas públicas del gobierno del cambio. México, Fondo de Cultura Económica, 2005

Verdugo Sánchez, José Alfredo. Manual para evaluar la satisfacción de usuarios en bibliotecas de instituciones de enseñanza superior de la República Mexicana. México, UNAM, 1989

Werter, William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw-Hill, 2000

### **Páginas electrónicas**

Informe de labores del Instituto de Investigaciones Bibliográficas 2004-2008 disponible en [www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf](http://www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf)

[es.wikipedia.org/wiki/Biblioteca\\_Nacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Biblioteca_Nacional) Biblioteca Nacional de México

Portal del Instituto de Investigaciones Bibliográficas: Biblioteca Nacional, Hemeroteca Nacional disponible en <http://biblional.bibliog.unam.mx:8080/lenya/iibpru/live/historia/mision-y-vision.html>

<http://biblional.bibliog.unam.mx:8080/lenya/iibpru/live/historia/antecedentes.html>

[http://www.personalds.unam.mx/normatividad/Reglamentos/personal%20administrativo/es\\_calafon/escalafon\\_tit3.htm](http://www.personalds.unam.mx/normatividad/Reglamentos/personal%20administrativo/es_calafon/escalafon_tit3.htm)

Diario Oficial de la Federación, 23 de julio de 1991

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/115.pdf>

§

Plan de Desarrollo Institucional, 2004-2008 Biblioteca Nacional / Hemeroteca Nacional disponible en: [www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf](http://www.bibliog.unam.mx/infor/pd2004.pdf)

## ANEXOS

### Metodología

Si bien es cierto que puede ser complicado encontrar un mecanismo que permita conocer las necesidades de los usuarios dada la diversidad de los mismos, es posible reducirlas a cinco técnicas básicas <sup>50</sup>:

- *Cuestionarios*
- *Entrevistas*
- *Evaluación diaria*
- *Observación*
- *Análisis de datos existentes*
- 

De las técnicas anteriores, se utilizarán encuestas (cuestionarios) porque se adaptan mejor a las características del trabajo, entre las que se encuentran: el usuario puede mantener el anonimato y de esta forma sentirse más libre para contestar con una mayor veracidad, además de que si es alguien que dispone de poco tiempo un cuestionario que pueda contestar en poco tiempo no será algo que se sienta tentado a rechazar.

Por lo tanto el cuestionario debe cumplir con ciertas características como son: que debe ser breve, las preguntas deben ser pocas y además serán expresadas de manera precisa, también deberá ser redactado de forma comprensible y las preguntas deben ser objetivas.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup>Wood. Discovering the user and his information needs. Aslib Proc. 1969. citado en: La capacitación de los usuarios en bibliotecas especializadas, p. 19

<sup>51</sup>Barquet Téllez, María Concepción. Op cit. p. 19

En lo relacionado al tipo de preguntas y el orden en que éstas deben ser ordenadas, es importante lo que sugiere Garza Mercado: es conveniente colocar al principio las preguntas más generales y fáciles para estimular la respuesta de todo el cuestionario”.<sup>52</sup>

La forma mediante la que se pretende encontrar las respuestas a las interrogantes que se han planteado es mediante una serie de encuestas que contengan los aspectos más importantes tanto de los objetivos de esta biblioteca así como de las necesidades que tienen los usuarios de acuerdo al nivel educativo al que pertenezcan. De esta forma se podrá obtener información que se pueda analizar, extraer modelos y hacer comparaciones.

Las encuestas serán de opción múltiple en la que cada usuario escogerá una variable que indique el grado de importancia o la carencia de ésta en ese aspecto en particular, en dichas encuestas no será necesario incluir el nombre, y además contendrán en la parte final de dicha encuesta un espacio destinado a alguna observación que no haya sido contemplada.

El estudio deberá contener un número considerable de encuestas que permita incluir o representar a cada usuario, posteriormente se realizarán gráficas que hagan más fácil de identificar los principales problemas y de esta manera se pueda encontrar la forma en la que la biblioteca pueda dejar de ser un lugar que almacene libros y vuelva a convertirse en un lugar que nutra académicamente a los usuarios que encuentren aquí la información que necesitan.

Se tratará de abarcar a todos los tipos de usuarios que recibe la biblioteca, dado que es una biblioteca pública, pero centrándose en los investigadores, puesto que dadas las características del material serían éstos hacia los que está enfocada esta institución.

---

<sup>52</sup>Garza Mercado, Ario. Manual de investigación documental. México, FCE, 1970

**Cuestionario para recabar información que permita evaluar la satisfacción de usuarios en relación con los servicios y colecciones en Bibliotecas de Instituciones de Enseñanza Superior de la República Mexicana.** <sup>53</sup>

EL CUESTIONARIO SE APLICÓ A

Estudiante ( )

Profesor ( )

Investigador ( )

Nivel socioeconómico

Trabajas si ( ) no ( )

Cuanto percibes de salario mensual

De 1 a 3 salarios mínimos ( )

de 4 a 6 salarios mínimos ( )

más de 7 salarios mínimos ( )

Hay personas que dependen económicamente de tí?

No ( )

si ( ) ¿Cúantas? \_\_\_\_\_

1.- ¿Qué tipo de materiales consulta con mayor frecuencia en la biblioteca?  
(jerarquizar en orden de importancia iniciando con el número 1)

( ) libros generales

( ) libros de texto

( ) libros especializados

( ) revistas, índices, resúmenes, sobretiros, etc.

( ) diccionarios, enciclopedias, etc.

( ) materiales audiovisuales

( ) otros ¿cuáles? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuando requiere información para sus trabajos, la encuentra rápidamente?

( ) sí ( ) no

---

<sup>53</sup>Tomado de: Verdugo Sánchez, José Alfredo. Manual para evaluar la satisfacción de usuarios en bibliotecas de instituciones de enseñanza superior de la República Mexicana.. México, UNAM, 1989. p. 9

3.- De los servicios enlistados a continuación y que usted utilice, marque con una "X", en cada caso,

	satisfactorio	no satisfactorio
préstamo interno	( )	( )
préstamo de materiales de consulta	( )	( )
préstamo de publicaciones periódicas	( )	( )
préstamo de materiales de reserva	( )	( )
préstamo de materiales de colección especial ( )	( )	( )
préstamo de material cartográfico	( )	( )
préstamo de material audiovisual	( )	( )
exhibición de nuevos materiales	( )	( )
consulta de bancos de información	( )	( )
diseminación selectiva de información	( )	( )
visitas guiadas	( )	( )
fotocopiado	( )	( )
cubículos de estudio	( )	( )
otro		
¿cuál? _____		

4.- Si en la respuesta anterior marcó algunos servicios como "no satisfactorios", diga las razones:

---



---



---



---



---



---

5.- ¿Los servicios que le proporciona la biblioteca son los que usted requiere?  
 ( ) si ( ) no

6.- De acuerdo a los materiales y/o información que usted solicita ¿cree que éstos son proporcionados oportunamente?  
 ( ) si ( ) no

7.- SOLO PARA PROFESORES ¿Cuándo usted solicita la adquisición de su bibliografía para los cursos que imparte en la institución, la biblioteca le responde oportunamente?  
 ( ) si ( ) no

8.- SOLO PARA INVESTIGADORES ¿Cuando usted solicita los materiales en préstamo para realizar sus trabajos de investigación, la biblioteca le responde adecuadamente?

si

no

9.- ¿Los materiales y/o información que le proporciona la biblioteca están actualizados y les son útiles para sus programas de investigación, docencia o trabajos escolares?

si

no

10.- ¿Los materiales que usted requiere, regularmente están disponibles?

si

no

11.- ¿Los materiales disponibles en la biblioteca, responden generalmente a sus necesidades?

si

no

12.- ¿Si usted no encuentra el material y/o información en la biblioteca, qué hace?  
(señale sólo una opción)

pide ayuda al bibliotecario

lo busca en otra biblioteca

lo busca con un colega

nada

13.- ¿Si usted no encuentra el material y/o información en la biblioteca, qué ayuda le ofrece el bibliotecario más frecuentemente?

(señale sólo una opción)

le orienta y proporciona materiales alternativos relacionados al tema

le orienta en qué otro lugar encontrarlo

ninguna

14.- ¿Le satisface la atención que le brinda el personal de la biblioteca?

si

no

15.- En general, cuando va a la biblioteca, ¿queda satisfecho de ella?

si

no