



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS BIBLIOTECAS Y
UNIDADES DE INFORMACIÓN:
UNA PERSPECTIVA TEÓRICA**

**INFORME ACADÉMICO POR ELABORACIÓN
COMENTADA DE MATERIAL DIDÁCTICO
PARA APOYAR LA DOCENCIA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN**

**PRESENTA:
JESSICA EDITH PALACIO TORRES**

**ASESOR:
LIC. HUGO ALBERTO FIGUEROA ALCÁNTARA**



CIUDAD DE MÉXICO, 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Al Lic. Hugo Alberto Figueroa Alcántara, por su asesoría.

Al sínodo, por su tiempo, interés y recomendaciones:

Mtro. César Augusto Ramírez Velázquez.

Lic. Hugo Alberto Figueroa Alcántara.

Dra. Lina Escalona Ríos.

Lic. Blanca Estela Sánchez Luna.

Lic. Verónica Méndez Ortiz.

Índice

Introducción	7
1. La administración en las unidades de información	9
1.1 Definición de administración	12
1.2 Antecedentes históricos de la administración	16
2. Las etapas del proceso administrativo	24
2.1 Planeación	27
2.2 Organización	35
2.3 Dirección	47
2.4 Control	55
Conclusiones	64
Referencias	66

Introducción

El presente texto tiene el objetivo de servir como material de apoyo a la docencia en el área de administración de la información, específicamente para la materia de Fundamentos de la administración, que se imparte en el tercer semestre de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Este trabajo integra conceptos básicos administrativos para que puedan ser utilizados como una obra introductoria de apoyo a la docencia, concentrando nuestra atención en los fundamentos de la administración así como en su definición y sus procesos. Para la realización de este texto se revisaron, recopilaron y analizaron documentos y textos introductorios y especializados en administración, antecedentes históricos de la administración y el proceso administrativo.

Esta contribución parte de la idea de que la administración es un conjunto de teorías y técnicas aplicadas al interior de cualquier institución; tales prácticas administrativas permiten establecer un orden y estructura en el quehacer cotidiano de las organizaciones para alcanzar los propósitos para las que fueron dispuestas.

Si tomamos en cuenta lo anterior, entonces tenemos que las unidades de información, bibliotecas, archivos, centros de documentación, etcétera, son organismos que necesitan ser organizados a través de técnicas que parten de la teoría administrativa. Para poder aplicar dichas técnicas, es necesario partir de los conceptos básicos de la administración, conocer su definición, alcance, y procesos: planeación, organización, dirección y control.

El motivo por el cual se concibe la presente obra es que el bibliotecólogo como responsable de las unidades de información, está comprometido a manejar eficientemente su área laboral y necesita contar con bases sólidas en temas administrativos; lamentablemente el campo administrativo es una de sus debilidades, por lo que se hace conveniente que refuerce nociones administrativas elementales a través de material introductorio explicativo que exponga conceptos básicos y con diversos enfoques de manera clara y concisa para que, a continuación, el estudiante de bibliotecología y estudios de la información sea capaz de manejar conceptos y prácticas administrativas de mayor complejidad, convirtiéndose poco a poco en un profesional de la información más y mejor

capacitado para planear, organizar, dirigir y controlar servicios bibliotecarios y de información convenientemente establecidos y útiles a la comunidad.

El trabajo se basa principalmente en el proceso administrativo; el primer apartado consta de una breve exposición acerca de la administración en las unidades de información, destacando la relevancia de su práctica dentro de estos recintos, también se integra una definición de administración y sus alcances, destacando sus características, objetivos y funcionalidad; posteriormente, dentro del mismo apartado, se exponen sus antecedentes históricos que van desde los primeros colectivos sedentarios hasta nuestros días y cómo se ha integrado a la práctica bibliotecológica.

El segundo apartado se centra en la descripción del proceso administrativo y en sus cuatro estadios que son la planeación, organización, dirección y control, etapas fundamentales para la gobernabilidad de cualquier institución; de estos elementos de la función administrativa se destacan definiciones y conceptos, modelos y formas de llevarse a cabo. Para la mejor comprensión de algunos conceptos e ideas, se integran cuadros, y ejemplos de elaboración propia, así como extraídos de los documentos revisados.

Este material de apoyo a la docencia finaliza con una reflexión general acerca de cada uno de los rubros establecidos a lo largo del texto.

1 La administración en las bibliotecas y unidades de información

Administrar es un concepto que se desarrolló desde el punto de vista económico, por diversas situaciones tales como la necesidad de especialización y diferenciación de las funciones en las diversas estructuras económicas y sociales que fueron cambiando en razón del desarrollo de la humanidad; hoy en día, se ha convertido en una función directiva de aplicación universal, lo que significa que puede emplearse en cualquier organismo que necesite de sus principios para alcanzar las metas y objetivos para el que fue dispuesto.

Un organismo, empresa o institución, como quiera que desee llamársele, es una entidad o estructura social y formal, creada con un propósito y por ello cuentan con metas permanentes (Da Silva, 2002, p. 45); pueden ser productoras de bienes y servicios, públicas o privadas, pero invariablemente están sujetas a derechos y obligaciones fiscales y jurídicas; tienen la característica de que al interior de ellas, las personas interactúan para alcanzar objetivos personales y colectivos, por ello dividen el trabajo y el poder, en otras palabras las responsabilidades en la ejecución de las tareas.

Es importante destacar que se administra en función de la naturaleza del organismo y el contexto en el que se encuentra, esto último porque las tareas que los miembros desempeñan son actividades culturalmente aceptadas (Gel, 2001, pp. 10-11) por quienes rodean al organismo, de manera que conocen lo que el organismo procura y por ende, exigen que así lo haga.

En el caso de las bibliotecas y unidades de información, la relevancia de la administración reside en que éstas aún estando subordinadas a un organismo superior, son instituciones en sí mismas ya que cuentan con cierta autonomía y propósito definido (Díez Carrera, 2002, p. 9), con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros (Gel, 2001, p. 21), lo que significa que hacen uso de un modelo organizacional que les permite planear, organizar, dirigir y controlar sus procesos.

Quienes se encargan de proyectar, direccionar y ejecutar las operaciones anteriores son los administradores, gerentes y supervisores respectivamente; se hace esta distinción de cargos, porque en teoría se administra en tres niveles organizacionales y los responsables de cada nivel son denominados según las actividades que ejercen, además de llevar implícitas otras, como son ser los representantes de la institución, del departamento o grupo al que

pertenecen, ser un vínculo entre el ambiente interno y externo de la organización, ser receptor, recopilador y diseminador de la información que fluye a través de la institución, ser empresario, gestor y negociador (Gil Estallo, Giner de la Fuente, 2003, p. 299). En el caso de las bibliotecas y unidades de información es el bibliotecólogo, en su papel de líder, administrador y gerente, el responsable de gobernar con eficiencia y eficacia tanto al personal que tiene a su cargo como los demás recursos de los que dispone, de manera que se consigan buenos resultados, es decir, el bibliotecólogo tiene el compromiso de optimizar el uso de todos los recursos para la consecución de las metas de la biblioteca o unidad de información a la que sirve; además de desempeñarse como responsable principal.

Un administrador está comprometido con el desempeño de funciones de alta dirección, así como de funciones operativas innovadoras, como son el establecimiento de objetivos; fijar planes, políticas y programas; organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades para lograr la consecución de metas y objetivos; supervisar las actividades planeadas; comunicar acciones a seguir o cambios en los planes; evaluar las actividades realizadas por el personal para identificar si son las adecuadas o si se está teniendo un error en su ejecución; difundir información; ayudar y respaldar a sus subordinados, entre otras actividades.

Un administrador para desarrollar las actividades mencionadas y además enfrentar los desafíos que representan los cambios organizacionales como son las nuevas oportunidades en el entorno, la reestructuración de las actividades organizacionales y el empowerment¹ – mejorar calidad, competitividad y facultamiento²– (Da Silva, 2002, p. 47), debe contar con una estructura formal que especifique el papel, la responsabilidad y las relaciones entre sus subordinados y los de otros departamentos o unidades que constituyan la organización, desempeñar su papel de “cabeza visible”, símbolo de la organización, representante legal y social, líder, enlace entre los individuos de la organización y grupos externos, recopilador y difusor de información, portavoz y gestor (Vázquez Ordás, 1996, p. 173), así como tener un conjunto de características y habilidades técnicas, humanas y conceptuales (cuadro 1) que

¹ Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. (Gómez Mejía, Balkin, 2002, p. 279).

² Responsabilidad individual del empleado para desarrollar sus propias prioridades de trabajo, alineadas con los objetivos de la organización (Gómez Mejía, Balkin, 2002, p. 279).

le permitan trabajar adecuadamente con los recursos con que cuenta, especialmente con los humanos.

Habilidades	Características
<p>Estar atentos a los cambios del entorno y procurarlos.</p> <p>Saber comunicarse.</p> <p>Promover el aprendizaje y crear especialización entre sus empleados.</p> <p>Valorar las singularidades del personal.</p> <p>Resolver conflictos beneficiando tanto al empleado como a la institución.</p> <p>Desarrollar al recurso humano en: creatividad, toma de decisiones, independencia, etc.</p> <p>Delegar responsabilidades.</p> <p>Asignar recursos.</p> <p>Negociar con terceros asuntos que afecten a la organización.</p>	<p>Objetivo.</p> <p>Creativo.</p> <p>Organizado.</p> <p>Diligente.</p> <p>Previsivo.</p> <p>Eficaz.</p> <p>Respetuoso.</p> <p>Eficiente.</p> <p>Responsable.</p> <p>Ético.</p> <p>Sobrio.</p> <p>Flexible.</p> <p>Tenaz.</p> <p>Inteligente.</p> <p>Tolerante.</p> <p>Líder.</p> <p>Competitivo.</p>

Cuadro 1. Habilidades y características de un administrador.

A través de estas habilidades y características deberá establecer, planear y organizar los objetivos de la institución y los suyos con claridad y precisión, realizar análisis detallados de los problemas con los que se enfrenta y plantear soluciones con altas probabilidades de certeza, exigir a su personal altos estándares de rendimiento y propiciar que los miembros se responsabilicen de su desarrollo y desempeño logrando la autorrealización del grupo (Chávez Martínez, 2006, pp. 51-52). Rodríguez Valencia (2006, p. 20), menciona que para el 2010 en México se requerirán administradores de la escasez lo que significa la exigencia de una administración eficaz, eficiente y productiva, ya que habrá una restricción o carencia de recursos humanos, financieros, materiales y técnicos en contraposición con un incremento de demandas en la satisfacción de necesidades

informativas para el aprovechamiento de oportunidades en consecuencia de la economía internacional y competitividad creciente entre las naciones.

La importancia de que un bibliotecólogo en su papel de administrador ejecute de manera adecuada sus funciones impacta a la sociedad, los individuos y la operación (Rodríguez Valencia, 2006, pp. 5-6). A la sociedad porque los servicios deben ser oportunos, seguros, suficientes y económicos; a los individuos por ser éstos los beneficiados directos al ser parte de la institución o tener alguna relación con ella y a la operación por proporcionar a la organización una fuerza de trabajo productiva y competente.

Tomando en cuenta lo anterior tenemos que el bibliotecólogo tiene la enorme responsabilidad de administrar el conocimiento. De antemano, sabemos que el conocimiento por sí mismo no produce nada, sin embargo, la explosión de información del último siglo se ha capitalizado de manera tal que ha permitido la construcción de sociedades desarrolladas basadas en la innovación científica y tecnológica. El desarrollo necesita conocimiento, el conocimiento necesita ser administrado, en consecuencia, el bibliotecólogo como administrador del conocimiento es un factor esencial en el desarrollo del país, al utilizar la información y conseguir que otros la utilicen oportunamente.

1.1 Definición de administración

Los diccionarios de la lengua y los textos introductorios de teoría y práctica administrativa, registran que la palabra administración proviene del latín *administratio*; dicha palabra está compuesta por *ad* que significa “a, hacia” y *ministro* “servir” (Díez Carrera, 2002, p. 23; Gel, 2001, p. 5; Muñoz Garduño, 1991, p. 17), que a su vez proviene de los vocablos *minister*, *ministra*, *ministerium* que se traducen como que sirve de ayuda; voz compuesta de la raíz *manus* “mano”. Penetra en el español durante el siglo XV (Díez Carrera, 2002, p. 25); pero no sólo el español hace uso de dicho concepto, también la cultura inglesa lo utiliza en la palabra *management* que funciona como equivalente de administrar.

En casi toda la literatura administrativa vamos a encontrar que las palabras *administración*, *management* y *gestión* van a ser utilizadas como equivalentes; el motivo

por el cual dichas palabras son utilizadas análogamente es porque etimológicamente tienen el mismo significado. De hecho, administración y management se originan de la misma raíz latina *manus*; mientras que *gestionar*, utilizada por la lengua francesa –*gérer*–, al igual que las anteriores también proviene del latín pero de raíz diferente: *gero*, *gessi*, *gestum* – administrar–. Fue introducida a la cultura española entre los siglos XVIII y XIX (Díez Carrera, 2002, p. 25).

Definir la palabra *administración* es complicado puesto que algunos teóricos lo hacen por su etimología, como Jiménez Castro, que la define como una actividad cooperativa cuyo propósito es servir (Muñoz Garduño, 1991, p. 18) o Santiago J. Barcos, quien afirma que administrar es representar a otro o actuar en nombre o por mandato de otro u otros para cumplir fines y llevar a cabo una política y una misión encomendadas (Gel, 2001, p. 5); algunos más la definen por las funciones a las que está asociada. G. R. Terry la define como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización ejecución, y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos (Muñoz Garduño, 1991, p. 18), y finalmente es definida por la administración moderna, como el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles (Münch Galindo y García, 2008, p. 27).

La administración es vista desde tres concepciones diferentes: una ciencia, un arte y una técnica. Utiliza al método científico como una herramienta para elaborar teorías, modelos e hipótesis; además, si trasladamos las características de la ciencia a la administración podemos decir que ésta es sistematizada, se basa en principios y se aplica de manera general; a través de la observación se descubren sus principios y limitaciones (Rodríguez Valencia, 2006, p. 26); de un fenómeno se observan los hechos, se establecen los datos, se verifica su precisión y funcionalidad y se establecen sus principios; pero por ser aplicada a los seres humanos, no es tan exacta. Se dice que la administración es un arte porque la habilidad para ejecutarla debe ser innata, aunque esta habilidad se puede desarrollar por medio del entrenamiento. Y finalmente es una técnica por basarse en un conjunto sistemático de principios, habilidades y conocimientos especializados, además de que se debe tener formación académica para ejercerla.

La administración es definida como un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios

objetivos o metas de la organización. (Da Silva, 2002, p. 6). Es gobernar, dirigir, regir, disponer, organizar, ordenar,...todos los que ejercen alguna representación, administran (Gel, 2001, p. 5). Autores como Da Silva (2002, p. 6), Münch Galindo y García (García, 2008, p. 25) coinciden en que es el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas.

Münch Galindo y García (2008, p. 25-26) en su libro *Fundamentos de administración* hacen una recopilación de la concepción que diferentes autores tienen de la administración:

- Henry Sisk y Mario Sverdlik
 - Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- Harol Koontz y Cyril O'Donnell
 - Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conocer a sus integrantes..
- American Management Association
 - Actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros..

Por su parte Rodríguez Valencia (2006, p. 2-3) hace lo mismo en su obra *Administración*.

- Samuel C. Certo
 - Proceso para alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.
- Kast y Rosenzweig
 - Actividad que implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos.
- R.F. Bucéele
 - Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. I. Guzmán Valdivia (Rodríguez Valencia, 2006, p. 3).

La administración es un proceso para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un objetivo determinado (Rodríguez Valencia, 2006, p. 3).

De los conceptos anteriormente tratados, tenemos que la administración lleva implícito:

1. Ser inherente a cualquier grupo humano.
2. Contar con un objetivo general y otros específicos.
3. Ser práctica y dinámica.

Y sus fines son:

1. Dirigir y coordinar las actividades de grupos humanos en el proceso productivo de bienes y servicios.
2. Obtención de una mayor eficacia técnica (Rodríguez Valencia, 2006, p. 7).
3. Utilización óptima y racional de los recursos.
4. Eliminar las causas posibles de conflictos.

La administración se caracteriza por tener un propósito concreto: estar asociada con los esfuerzos de un grupo para ejercer un impacto en la vida humana y su objeto de estudio son las organizaciones; además requiere de conocimientos, aptitudes y prácticas específicos; por ser intangible, su presencia sólo es evidente a través de los resultados obtenidos por la aplicación de procedimientos empleados.

La administración no trabaja sola, sino más bien se apoya en otras disciplinas para llevar a cabo sus prácticas de manera que la contabilidad, la psicología, la sociología, entre otras, la auxilian en la aplicación de sus técnicas y métodos para disponer de manera coherente de los recursos que están bajo su responsabilidad como son los humanos, los materiales y los financieros.

Podemos concluir que el término administración es mucho más amplio de lo que cualquier definición puede abarcar. Como hemos visto, administrar incorpora una filosofía, teoría y práctica. Administrar no obstante es el conjunto de funciones que desempeña una persona que está al frente de un grupo de personas y es responsable de que todo marche armoniosamente dentro una organización, es pues dar los cánones para el manejo de una institución o parte de ella y la aplicación de los mismos para lograr las metas y objetivos para la que fue dispuesta, a través del establecimiento de principios, métodos y procedimientos que dan como resultado la realización de las tareas de una manera rápida, efectiva y de calidad.

1.2 Antecedentes históricos de la administración

Hablar de la historia de la administración es hablar del desarrollo de las civilizaciones, pues fue gracias a esta práctica que se tuvo control de las acciones de los grupos humanos y de su convivencia. Los libros introductorios de administración o de historia de la administración, suelen dividir la administración en enfoques, etapas o períodos, teorías y escuelas, según la visión del autor o autores.

Ejemplos de lo anteriormente planteado son los siguientes: Koontz y O'Donnell distinguen once enfoques del análisis administrativo (cuadro 2) (Díez Carrera, 2002, p. 36); Bruno Lussato distingue seis escuelas (cuadro 2) (Díez Carrera, 2002, p. 37); Idalberto Chiavenato estableció su división segmentando a la administración en cinco teorías (cuadro 2); Henry Mintzberg trata la historia de la dirección y la de la organización por separado (cuadro 2) (Díez Carrera, 2002, p. 37), dividiendo la primera en ocho escuelas y la segunda en tres; y finalmente, Carmen Díez Carrera la divide en dos períodos el pre-científico y el científico (cuadro 2) (2002, p. 38).

Teórico	División de la administración	Enfoques, períodos, teorías y escuelas
Koontz y O'Donnell	Once enfoques del análisis administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empírico o de casos 2. Comportamiento interpersonal 3. Comportamiento de grupo 4. Sistemas sociales corporativos 5. Sistemas socio-técnicos 6. Teoría de las decisiones 7. Sistemas 8. Matemático o de ciencia de la Administración 9. Contingencia o situacional 10. Roles administrativos 11. Operacional
Bruno Lussato	Seis enfoques	<ol style="list-style-type: none"> 1. La escuela clásica 2. La corriente cuantitativa 3. El movimiento psico-sociológico 4. La escuela neoclásica 5. La teoría general de los sistemas
Idalberto Chiavenato	Cinco teorías de la administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teorías centradas en las tareas o actividades <ol style="list-style-type: none"> a. La escuela de la administración científica 2. Teorías centradas en la estructura organizacional <ol style="list-style-type: none"> a. Clásica b. Neoclásica c. Operacional d. Burocrática e. Estructuralista 3. Teorías centradas en el personal <ol style="list-style-type: none"> a. Escuela de las relaciones humanas b. Teoría del comportamiento organizacional 4. Teorías centradas en el ambiente <ol style="list-style-type: none"> a. Estructuralista b. Neoestructuralista c. Teoría de los sistemas 5. Teorías centradas en la tecnología <ol style="list-style-type: none"> a. Contingente

Teórico	División de la administración	Enfoques, períodos, teorías y escuelas
Henry Mintzberg	Historia de la Dirección e historia de la Organización	<p style="text-align: center;">Historia de la Dirección</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clásica 2. De los prohombres 3. Empresarial 4. De la teoría de la decisión 5. Del liderazgo efectivo 6. Del poder del líder 7. De la conducta del líder 8. De actividades de trabajo <p style="text-align: center;">Historia de la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empírico o de casos 2. Comportamiento interpersonal 3. Comportamiento de grupo
Carmen Díez Carrera	períodos el pre-científico y el científico	<p style="text-align: center;">Período pre-científico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La antigüedad 2. Las edades Media y Moderna 3. La revolución industrial <p style="text-align: center;">Período científico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El enfoque científico (Siglos XIX-XX) <ol style="list-style-type: none"> a. Corriente de la administración científica b. Escuela de la burocracia c. Corriente Clásica d. Escuela de la departamentalización 2. El enfoque de las relaciones humanas (1930-1970) <ol style="list-style-type: none"> a. Corriente del comportamiento humano b. Corriente de la autorrealización c. Corriente decisionista 3. Enfoque de sistemas (1970) <ol style="list-style-type: none"> a. Corriente cuantitativa b. Corriente de la teoría general de sistemas 4. Enfoque Contingente situacional (1970) 5. La jungla de las teorías 6. Los protagonistas del Management (1980) 7. Los últimos derrotados (1994-Actualidad)

Cuadro 2. Evolución histórica de la administración, según diversos autores.

A principios del siglo XVIII surgieron personajes que comenzaron a desarrollar modelos y prácticas más o menos sencillas que les permitían mantener organizadas las “empresas familiares” por medio de la utilización de un sistema basado en controles aplicados a los obreros y a la producción, durante esta época fue común la remuneración por pieza terminada. Hasta esta etapa histórica la administración estuvo ligada a la economía y a las formas de gobierno propias de la época.

No es hasta finales del siglo XVIII y mediados del XIX cuando las técnicas administrativas hasta el momento desarrolladas comienzan a tener una difusión, aplicación y refinamiento; pero es definitivamente durante el siglo XX que estas técnicas se consolidan y comienzan a tener auge y relevancia.

La Revolución Industrial –170-1785– produjo grandes cambios en la organización de la producción básica, pasando del sistema doméstico y gremial, al sistema fabril. Esta época se caracteriza por la producción en cadena gracias a la nueva tecnología, la cual, obligó a los dueños a fijar su atención en el trabajo realizado por los obreros, en los productos, en la infraestructura y en las ganancias obtenidas por la venta de sus productos.

Es durante esta etapa de cambios económicos y sociales que nacen conceptos y técnicas tales como control de calidad, de producción y financiero, planificación, sistemas de remuneración, investigación de mercados, estudios de distribución de máquinas en términos de las necesidades de flujo de trabajo, adiestramiento de empleados (George, 1974, pp. 57-60), incentivos, y se crean los primeros manuales operativos.

A la par que se desarrollaban trabajos teóricos, empíricos y de investigación por medio del método científico, acerca de cómo llevar a cabo una producción eficiente gracias a la mano de obra –recursos humanos– y a la localización planificada del material de trabajo y maquinaria, también se escribía acerca de lo que debe ser y hacer un administrador.

Entre los teóricos que más destacan encontramos a: James Stuart, Adam Smith, Robert Owen, Samuel P. Newman, Alfred Marshal, Anne Robert Jaques, Jean Babtise, R. R. Bowker, Emile de Lavelege, J. Laurence, James Mill, Van Buren Denslow, Francis Bowen, Charles Babbage y W. S Jevons.

Sus principales ideas radicaban en:

- Eficiencia de la producción a través de la planificación de la planta.

- División y especialización del trabajo.
- Diferenciar el trabajo administrativo del operacional.
- Sistemas de remuneración, a través de la tasación y pago de incentivos.
- Principios de la administración y funciones del administrador.
- Higiene y seguridad.

Si bien es cierto que durante el siglo XIX se comienza a fundamentar la administración, no es hasta el siglo XX que se desarrolla una teoría. La introducción de compañías de acciones comunes en la economía marcó la separación entre el capitalista y el empleado diferenciando las funciones administrativas que tenían que ver con la proyección financiera, costos y contabilidad; de las funciones administrativas que tenían que ver con el manejo de personal, y consecución de metas y objetivos.

Con la apertura de mercados, nacen nuevas prácticas y conceptos como comunicación e información; se comienzan a gestar reglas y normas de operación para una mejor gobernabilidad; se delega autoridad, se realizan las primeras descripciones de puestos de trabajo, se habla de promoción de puestos de trabajo y de responsabilidad de las tareas asignadas, gracias a Daniel C. McCallum se usan los primeros organigramas.

La administración hasta este momento sigue orientada al producto más que a la propia empresa. Control, información, salarios y costos, son las principales preocupaciones de los teóricos administrativos. A diferencia de como muchos piensan no fue Frederick W. Taylor quien propone las bases para la administración científica, sino Henry R. Towne (George, 1974, pp. 102-104).

Towne comienza a experimentar, investigar y sistematizar resultados. Posteriormente Taylor se enfoca en aspectos técnicos del trabajo, la dirección de recursos humanos y el estudio de tiempos y movimientos a través de investigación, análisis y experimentación. Logra a través de los resultados de sus investigaciones establecer cinco principios administrativos: control, investigación, estándares, planificación y cooperación.

A partir de la primera década del siglo XX se comienza a hablar de administración científica porque se usa el método científico para predecir un evento en las actividades de la empresa, la intuición es obsoleta. Comienza a haber un cambio de mentalidad tanto del obrero como del patrón. La administración científica se basa en recursos humanos,

producción, finanzas y mercadotecnia, pero sobre todo en liderazgo. Gilbreth, Gantt, Munsterberg, Dill Scott, Emerson, entre otros, influyeron de manera importante en la evolución de la administración, introduciendo por ejemplo, los diagramas de flujo y las gráficas de balance diario.

Otra teoría que se desarrolló al tiempo de la administración científica fue la administración burocrática la cual consistía en reglas, controles y jerarquías coercitivas; sus principales características consisten en actividades repartidas oficialmente de manera que sólo una área podía desempeñar sólo la actividad designada y ésta, era supervisada por alguien de mayor jerarquía. Dichas actividades tenían que realizarse bajo normas y procedimientos de trabajo establecidos y no había manera de saltarse algún procedimiento por poco relevante que fuera; su principal exponente fue Max Weber.

Al mismo tiempo que en los Estados Unidos, Taylor desarrollaba los principios de la administración científica, en Europa, Henri Fayol hacía lo suyo. Este francés creía, que la administración era una teoría enseñable (George, 1974, p. 105) fundamentada en cinco elementos: planificación, organización, dirección, coordinación y control; cada uno con funciones y objetivos bien definidos. La teoría de Fayol define a la administración como una actividad inherente a cualquier empresa humana y por lo tanto aplicable a cualquier forma de esfuerzo generado por las personas (George, 1974, p. 105).

A la par que se consolidaba la administración científica, hubo teóricos que estudiaban la administración desde un enfoque humanista. Oliver Sheldon, Mary Parker Follett y Chester I. Barnard fueron pioneros en valerse de disciplinas como la antropología, filosofía, psicología y sociología, para buscar un balance entre la mano de obra y la administración, establecer códigos de ética para la práctica administrativa, fundamentar las primeras ideas acerca de la responsabilidad social de las empresas y establecer una cultura organizacional a través de la coordinación de esfuerzos de grupo.

Durante la segunda mitad del siglo XX, comienzan a tomar mayor relevancia los recursos humanos bajo el paradigma del comportamiento humano; la psicología industrial, en aquel tiempo denominada “Psicología del trabajo”, fue de gran ayuda para probar ciertas hipótesis acerca de la conducta del empleado. La administración de los recursos humanos, comienza a ser una nueva forma de gobernabilidad en las empresas. Este tipo de administración tiene sus principales exponentes en Abraham Maslow, Douglas McGregor,

Peter Drucker y Chris Argyris. La administración de recursos humanos se basa en ideas como:

- Motivación de los empleados, según la satisfacción de necesidades.
- Clima organizacional.
- Liderazgo a través del establecimiento de principios básicos de la dirección.
- Desarrollo organizacional basado en el logro de objetivos.
- Madurez psicológica del empleado gracias a una organización participativa y flexible.

A finales del siglo XX, todas las escuelas y enfoques administrativos convergen de tal manera que unos ya no son diferentes de otros sino complementos. De entre estos híbridos encontramos el enfoque de sistemas o teoría de las decisiones; este tipo de administración se centra en el comportamiento del individuo y del grupo en el marco laboral y en las relaciones que se establecen entre individuos y grupos dentro de un amplio sistema social, cultural y político (Díez Carrera, 2002, p. 63). De este enfoque se originan el de sistemas socio-técnicos y el de sistemas sociales cooperativos.

Teóricos de última generación se han centrado propiamente en el *managment* o dirección estratégica; estas propuestas basan sus principios en conceptos como calidad total, cultura organizacional, globalización, adaptabilidad al cambio, competitividad, aprendizaje, reingeniería e inteligencia y capital emocional (Díez Carrera, 2002, p. 88).

Una de las aportaciones más relevantes de los últimos años es el discernimiento y análisis de teorías que realiza Harold Koontz en su *Jungla de la teoría administrativa*, en la cual detecta puntos de vista convergentes y divergentes, para abordar la administración. Este análisis nos demuestra que ninguno de los enfoques y teorías administrativos están peleados, sino que podemos valernos de sus principales cualidades para aplicarlas según convenga a las necesidades de las organizaciones.

La historia de la administración en América Latina, particularmente en México, la podemos ubicar en varios estadios. Se tiene que antes del descubrimiento de América, la administración –gobierno– de cada pueblo se regía por los grupos sociales, políticos, religiosos o económicos dominantes a través de grupos colectivos de trabajo, tributos y

mercados (Münch Galindo, García, 2008, p. 25). Durante la Conquista y la Colonia, el sistema administrativo se basó en el Feudalismo, sistema predominante en Europa. Aunque, este sistema fue adaptado según las necesidades de cada colonia y las exigencias de cada corona. Posterior a la independencia de las colonias americanas, la administración se llevó de acuerdo con los sistemas vigentes en occidente (Münch Galindo, García, 2008, p. 25). En la actualidad, la administración depende básicamente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos de Norte América (Münch Galindo, García, 2008, p. 25).

La administración en las bibliotecas y unidades de información asume una cronología paralela al desarrollo de las mismas, la necesidad de desarrollar mecanismos para la administración de éstas, son además del tamaño y la complejidad, la prioridad de racionalizar la gestión para moverse en un entorno de recursos limitados (Díez Carrera, 2002, p. 112). Cada uno de los bibliotecarios, documentalistas o archiveros responsables de éstas se las ha ingeniado para mantener un control sobre ellas y hacerlas funcionar lo mejor posible.

Díez Carrera (2002) realiza un recorrido muy preciso por la historia de la administración en las unidades de información tomando como principales exponentes de ideas administrativas para estos recintos a Joeckel, P. Howard, P. Wasserman, J. C. Harrison, G. E. Evans, Samuel y McClure, Domingo Buonocore, A. Graesel, Juana Manrique de Lara, Javier Lasso de la Vega, Luis García Ejarque, Carlos Victor Penna, J. L. Wheeler y H. Goldhor.

Para administrar a las bibliotecas y unidades de información, el sistema administrativo a asumir puede ser cualquiera de los disponibles; éste deberá adecuarse según convenga a las metas y objetivos de cada tipo de biblioteca o unidad e incluso por cada área o labor a desempeñar. Antes de elegir algún modelo administrativo hay que considerar sus principios, su aplicación y el personal disponible, después de todo, no hay que perder de vista que el propósito de la administración es hacer que las personas integren un equipo capaz de alcanzar la madurez intelectual necesaria para funcionar, responder al cambio y alcanzar objetivos individuales, grupales y organizacionales, con el apoyo de valores comunes, una estructura adecuada, un liderazgo efectivo y formación continua.

2 Las etapas del proceso administrativo

Los administradores tienen la responsabilidad de que su personal colabore positiva y activamente en las tareas de la organización, elabore productos seguros y útiles, preste servicios en forma eficiente, innove en su ramo, entre otros; es por ello que establecen las condiciones financieras y espacio-temporales con las cuales se van a realizar dichas acciones; todo ello a través de un modelo organizacional previamente establecido. Dicho modelo, cualquiera que sea, contiene en su núcleo cuatro pasos o etapas imprescindibles para lograr un buen desempeño de las tareas a su cargo; estos pasos o etapas se denominan proceso administrativo o funciones administrativas.

Proceso y función se utilizan indiscriminadamente en la literatura administrativa para referirse al conjunto de actividades básicas que desempeñan los administradores (Da Silva, 2002, p. 9); aunque definitivamente hay una marcada diferencia de significados. Mientras función se refiere a la ejecución de alguna acción o conjunto de acciones, un proceso es cualquier fenómeno que presenta cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que tenga continuidad o secuencia; también puede definirse como una forma sistemática de hacer las cosas (Benavides Pañeda, 2005, p. 24); el proceso implica dinamismo e interacción entre los acontecimientos, los cuales se relacionan afectando a los demás (Chiavenato, 2004, p. 132). Para hacer clara la diferencia entre proceso y función administrativos, se denominará *función* a todas aquellas acciones que se efectúen para la consecución de un objetivo, mientras que se llamará *proceso* al conjunto sistemático de funciones.

Se entiende por proceso administrativo al conjunto integral de fases, etapas o funciones sucesivas e interdependientes, que interactúan y ejercen influencias recíprocas, favoreciendo la eficacia y eficiencia organizacionales, a saber: planeación, organización, dirección y control, los cuales son ejecutados por una persona o grupo de personas que actúan como planificadores, coordinadores, integradores y supervisores; se realiza según corresponda a una situación concreta dependiendo de las tareas asignadas a cada jerarquía organizacional; conforman la herramienta indispensable que orienta a las instituciones al propósito para las que fueron dispuestas (Hampton, 1997, p. 22; Rodríguez Valencia, 2006,

p. 90). El proceso administrativo no es un ciclo repetitivo de funciones sino un sistema sinérgico (Chiavenato, 2004, p. 132).

Rodríguez Valencia (2006, p. 92) divide al proceso administrativo en dos fases:

1. De estructuración.
2. Operativa.

La primera la define como una fase mecánica o estructural, donde se establece lo que debe hacerse, mientras que la segunda es una fase operativa caracterizada por ser más dinámica, donde se determinan acciones para manejar el organismo (cuadro 3).

Proceso administrativo.	Fase mecánica.	Planeación.	¿Cómo se va a hacer?	Objetivos. Estrategias. Políticas. Programas. Procedimientos. Recursos.	
		Organización.	¿Quién lo va a hacer? ¿Con qué autoridad y responsabilidad? ¿Qué recursos son necesarios y cómo se integrarán?	División del Trabajo.	Jerarquización. Departmentalización. Descripción de puestos y funciones.
	Coordinación.				
	Fase dinámica	Dirección.	¿Qué tareas se van a ejecutar? ¿Quién supervisará las tareas?	Toma de decisiones. Integración. Motivación. Comunicación. Supervisión.	
		Control.	¿Las acciones se han realizado de acuerdo a lo planeado?	Establecimiento de estándares. Medición. Corrección. Retroalimentación.	

Cuadro 3. Fases del proceso administrativo (Rodríguez Valencia, 2006, p. 93, 119).

El proceso administrativo se ejerce de manera específica en cada uno de los niveles de actuación organizacional:

- Nivel estratégico, institucional o alta dirección.
- Nivel intermedio o táctico.
- Nivel operacional.

El primer nivel representa a la organización ante la comunidad, el gobierno y otras organizaciones; el segundo nivel se concentra al interior de la organización se encarga de la asignación de recursos, así como de las condiciones de ejecución de tareas, es decir cómo y con qué se van a realizar dichas actividades; y finalmente el tercer nivel se refiere a la parte de ejecución directa, aquí se toman las decisiones de quién va a ejecutar las tareas. Las bibliotecas y unidades de información generalmente están subordinadas a un organismo mayor y suelen ser un departamento más dentro del organigrama institucional, aunque con cierto grado de autonomía; así que estos tres niveles de actuación dentro de una biblioteca o unidad de información son conducidos en la mayoría de los casos por un grupo muy reducido de personas o incluso sólo por el responsable de las mismas.

El Colegio Nacional de Bibliotecarios, como una de las entidades reguladoras y de autoridad para la disciplina bibliotecológica del país, ha diferenciado en tres rubros el ejercicio bibliotecario: administración, procesos técnicos y servicios al público (Colegio Nacional de Bibliotecarios, 2005, p. 2), y dentro de éstas, categorizó las actividades esenciales que se desarrollan en las bibliotecas y unidades de información:

- Administración: lo correspondiente al proceso administrativo.
- Desarrollo de colecciones: se cubren procesos de selección y adquisición de material documental y proceso físico.
- Organización de materiales documentales: reúne los procesos de catalogación, clasificación e indización.
- Servicios de información: incluye las actividades de circulación, consulta y educación de usuarios.

- Tecnologías de la información: agrupa todo lo relacionado con la automatización de las unidades de información.

A pesar de que en el primer rubro se contempla al proceso administrativo como una tarea aislada, es importante tomar en cuenta que en esencia, el desempeño de las cuatro categorías restantes parte de una planeación, organización, dirección y control de todos los recursos disponibles.

2.2 Planeación

Las organizaciones no funcionan de manera improvisada; sino que cuentan con herramientas que les permite precisar lo que quieren de lo que realmente pueden lograr y cómo van a lograrlo. La aplicación de la administración en organizaciones sin fines de lucro, como es el caso de las bibliotecas y unidades de información señala que, al igual que el resto de las organizaciones comerciales, las exigencias son las mismas, pero, estas últimas pronostican y fijan objetivos financieros, mientras que las organizaciones sin fines de lucro lo hacen en función de la calidad de los servicios ofrecidos.

Lo anterior es la razón por la cual la planeación constituye la primera función de la administración (Chiavenato, 2004, p. 168), ya que antes de ejecutar cualquier otra función administrativa es necesario fijar una estrategia. La estrategia es una guía que determina los objetivos a alcanzar y los instrumentos o medios para conseguirlos. Una estrategia es un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización (Bateman y Snell, 2005, p. 112); involucran decisiones a corto, mediano y largo plazos; acerca del mercado, la competencia, el aprovisionamiento, la responsabilidad social, los recursos humanos, la producción o servicios, el financiamiento y los dividendos (Veciana Verges, 2002, p. 20).

La planeación como parte del proceso administrativo se define como un proceso sistemático y consistente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad o una organización llevarán a cabo en el

futuro...proporciona a los individuos y a las unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras (Bateman y Snell, 2005, p. 108).

Para otros autores como Münch y García es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. (Rodríguez Valencia, 2006, p. 121).

Harry Jones la conceptualiza como el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas. (Rodríguez Valencia, 2006, p. 121).

Para Gómez Ceja es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. (Rodríguez Valencia, 2006, p. 122).

Por otro lado Burt K. Scalan la define como el 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. (Rodríguez Valencia, 2006, p. 122).

Finalmente Vázquez Ordás (1996, p. 181) la define como el proceso que determina los grandes objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, usos y disposición de recursos para conseguir tales objetivos

Se entiende entonces que la planeación es un instrumento que responde a cuestiones tales como la filosofía y propósito organizacionales, las políticas y líneas de actuación bajo las cuales se van a elaborar los productos o a ofrecer los servicios, los objetivos que se quieren alcanzar, la elección de mercados en que se estará presente, la forma de competir y los canales de distribución (Vázquez Ordás, 1996, p. 181); planear permite esbozar la naturaleza fundamental de la organización y la toma de decisiones en cuanto a cómo conviene posicionarla en su ambiente; es un proceso sistemático, permanente y continuo, se orienta hacia el futuro y se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones determinando el curso de acción de entre varias alternativas (Chiavenato, 2004, p. 170; Rodríguez Valencia, 2006a, p. 185); tiene la característica de ser flexible, adaptativa e

iterativa por ser influenciada constantemente por los demás elementos del proceso administrativo; busca hacer las cosas bien explorando enfoques de tipo contingente y adaptativo cuando aparecen situaciones imprevistas. Su importancia radica en el principio de primacía³ por la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas y en el de transitividad, como una actividad que penetra y afecta a todas las otras funciones y a la organización total (Rodríguez Valencia, 2006, p. 122).

La planeación se fundamenta en cuatro afirmaciones (Rodríguez Valencia, 2006, p. 124) de aplicación general que sirven como guía para establecer el rumbo de la organización:

1. Factibilidad: lo que se planea, debe ser realizable.
2. Objetividad y cuantificación: los planes deberán estar basados en datos reales y serán factibles de medición en tiempo, costos, cantidad y especificaciones.
3. Flexibilidad: al elaborar un plan se fijarán márgenes de holgura factibles de modificación respecto al curso de la acción.
4. Unidad: cada plan específico deberá integrarse a un plan general.

Se planea en función de la supervivencia –utilidades, continuidad e independencia–, crecimiento o expansión de la organización, de manera que las estrategias, las tácticas y las operaciones se integren y enfoquen en la previsión y valoración económica, financiera y social (Rodríguez Valencia, 2006a, p. 185) a través de diferentes estrategias como: la penetración de mercados, el cual implica buscar el crecimiento en los mercados actuales con productos o servicios novedosos; el desarrollo de mercados, que busca nuevos espacios para colocar bienes o servicios inéditos; y en el desarrollo de productos, implementando o introduciendo en los mercados actuales bienes o servicios nuevos, mejor calificados, más confiables o perfeccionados estética, característica o funcionalmente.

Una organización que no produce utilidades está condenada a desaparecer (Chiaventato, 2004, p. 151); en el caso de las bibliotecas y unidades de información la supervivencia, crecimiento y expansión dependen de cómo enfrente los cambios del

³ La planeación, puede resultar en una decisión tal que no se requiera acción o que ésta no sea posible; cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos (Rodríguez Valencia, 2006, p. 122).

entorno, sobre todo el tecnológico, ya que éste se encuentra en competencia directa con ellas, pues Internet también ofrece productos informacionales como: bibliografías, resúmenes, artículos en texto completo, entre otros; es por ello que la atención y servicio que se les brinden a los usuarios dentro de estos recintos deberán ser competentes.

La planeación se realiza a partir de una serie de pasos o acciones que incluyen un extenso análisis de los ambientes interno y externo de las instituciones, la elaboración de estrategias, tácticas y operacionales, así como el control y diagnóstico de los resultados. Para que una organización pueda operar eficientemente, necesita realizar un análisis institucional (Bateman y Snell, 2005, p. 108) para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante acerca de los acontecimientos pasados y las condiciones actuales con el propósito de predecir las tendencias futuras; para ello aplica un análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas–, el cual le permite conocer sus fortalezas –recursos de que dispone–, debilidades –necesidades y dificultades–, oportunidades –contingencias– y amenazas –restricciones, coacciones, competidores, nuevos participantes, bienes y servicios sustitutos–.

Un análisis FODA le permite a las instituciones identificar sus competencias generales: conocimientos tecnológicos superiores, procesos confiables y relaciones estrechas con los participantes externos –clientes/usuarios y proveedores–, éstas, distinguen a una organización y la hacen competitiva al proporcionar bienes o servicios que tienen un valor único para sus clientes/usuarios por entregarles resultados esperados en forma rápida, consistente y eficiente con la menor incomodidad (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, pp. 195-196).

Un análisis del medio externo debe involucrar a la sociedad –usuarios, proveedores y competidores–, la tecnología, política, economía y la jurisprudencia. Internamente, se analiza a la organización a partir de su misión y visión –si es necesario, deberán ser modificadas y en caso de no contar con ellas, proponerlas–, sus recursos –financieros, materiales y humanos–, su estructura y su estilo de administración. Una vez recogidos los datos e información necesarios para elaborar las estrategias y objetivos, se formalizan en políticas, procedimientos, normas, reglas y programas estableciendo tiempos, responsabilidades, y presupuestos.

Existen tres niveles de planificación: la estratégica, la táctica y la operacional. La planeación estratégica está proyectada a largo plazo en términos de sus efectos y consecuencias, está orientada hacia las relaciones entre las organizaciones y su ambiente de tarea (Bateman y Snell, 2005, p. 112), integra a la organización en una totalidad que se refleja en el establecimiento de la filosofía y el sistema de valores de la organización así como la definición de los medios en la que actuará.

La planeación táctica traduce las metas amplias y los planes estratégicos en otros específicos que son importantes para una parte definida de la organización o área funcional (Bateman y Snell, 2005, p. 112); determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos deben alcanzarse; asimila la incertidumbre y da consistencia al desempeño de la organización.

La planeación operacional se preocupa básicamente por el qué hacer y cómo hacer; se refiere de manera específica a las tareas y operaciones; los planes operacionales actúan directamente sobre los procedimientos, presupuestos, programación –tiempo y espacio– y reglamentos –comportamiento– (Chiavenato, 2004, pp. 147-186).

En la planeación estratégica se establecen, la misión y visión; ambas obedecen a la naturaleza de la institución, por ello, la importancia de tomar en cuenta elementos como (Veciana Verges, 2002, p. 24):

- Valores: se relaciona con los principios y ética; estos se encuentran explícitos en la misión y visión de las organizaciones e implícitos en la cultura organizacional de las mismas, en el caso de las bibliotecas y unidades de información, son la institución a la que pertenece, así como organismos bibliotecológicos nacionales e internacionales – CNB, AMBAC, ALA, IFLA, UNESCO, etc.– las que los determinan.
- Poder: tiene que ver con quién asume la responsabilidad de las actuaciones dentro de las instituciones; se manifiesta gráficamente en el organigrama institucional.
- Conflictos: se centra en contener la resistencia que en la realización de sus planes encuentra al enfrentarse con los planes y proyecciones de sus empleados, proveedores, clientes y la competencia.

- Relaciones sinérgicas: se refiere a los términos en que se establece una relación, unión o separación que las instituciones tienen con la competencia, los clientes, los proveedores e incluso consigo misma.
- Novedad: involucra visión, creatividad y toma de decisiones en la captación, anticipación, explotación, canalización y combate de las nuevas formas de hacer las cosas ya sea por la inserción de tecnología, nuevos modelos de gestión, nuevas políticas económicas, gubernamentales, sociales, etcétera, así como la resistencia y adaptación al cambio.
- Incertidumbre y riesgo: se relaciona con el punto anterior en cuanto a que el rechazo o aceptación de una nueva manera de hacer las cosas, aprovechar las oportunidades, expandirse hacia nuevos mercados, entre otros, pueda resultar o no benéfico para la institución.

La misión es un enunciado que recoge la visión global y filosofía particular, el papel general o el fin último que va a cumplir la organización dentro de su entorno y que justifica su existencia. Incorpora el conjunto de valores y aspiraciones que tratan de explicar el porqué de la presencia de la institución y las finalidades social y económica de sus actividades (Bateman y Snell, 2005, p. 116; Vázquez Ordás, 1996, p. 183).

La misión deberá responder a tres preguntas: 1) Quién, 2) Qué, y 3) Cómo; la primer pregunta se refiere a las personas que harán uso de los servicios o productos de la organización, la segunda pregunta responde a los servicios o productos que ofrecerá la organización y la tercer pregunta se enfoca en las actividades que se realizarán para elaborar u ofrecer los productos o servicios de la organización; todas estas cuestiones se centran en un ¿por qué?, proporcionado por la visión del organismo. La visión ofrece una perspectiva sobre la dirección o el rumbo de la institución (Bateman y Snell, 2005, p. 116) y de aquello en lo que ésta se quiere convertir; surge de imaginar un futuro para la organización, la visión se convierte en la guía de las acciones y conductas que se ejercerán para alcanzar ese futuro.

Las bibliotecas y unidades de información comparten la misma vocación de servicio, que lleva implícita cubrir hasta donde sea posible las necesidades informacionales de sus usuarios, así como los recursos con que cuenta para hacerlo; dicha vocación se refleja en su

misión la cual no es un enunciado que permanece inalterable y rígido a través del tiempo, sino que muta para responder apropiadamente a los cambios del entorno.

En la planeación táctica y operacional se establecen objetivos menos generales y más aterrizados en la realidad, los cuales parten de la misión y visión; a diferencia de éstas, los objetivos son concretos y factibles de ser evaluados. Un objetivo se define como una meta, propósito o estado final de una cosa (Venciana Vergés, 2002, p. 447). Los objetivos tienen la función de orientar una acción o toma de decisiones, delimitan áreas de acción, son un factor de motivación, permiten la autodisciplina, ayudan a centrar la atención en la tarea y son guía indispensable para la evaluación tanto de los resultados de los procesos y/o servicios, así como del personal.

Los objetivos obedecen a una jerarquía, van de lo general a lo específico; deben ser planteados con claridad y exactitud en cuanto al estado final requerido de un proceso, servicio y/o producto; es indispensable que cuenten con limitaciones acerca de recursos, que establezca los medios con los cuales va a ejecutarse la tarea, que indiquen plazos mínimo y máximo de realización, que cuenten con criterios de medición tanto cuantitativos como cualitativos; también, deberán ser desafiantes, pero coherentes y realistas; finalmente, deberán estar ponderados con respecto a otros objetivos del mismo departamento y armonizar con los objetivos de las otras áreas.

En el caso de las bibliotecas y unidades de información los objetivos están basados en los usuarios –conoce su perfil y por lo tanto predice sus necesidades informacionales–, servicios –redirecciona, mantiene o mejora los servicios con que cuenta, descarta los que ya no son útiles o necesarios y crea nuevos– y en cada uno de los recursos con los que dispone –adiestra, capacita y actualiza a su personal, adquiere tecnología útil para cumplir con su misión, elabora presupuestos racionales y hace inversiones prioritarias–.

Por su temporalidad, los objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazos; por su alcance se dividen en generales y específicos; por su naturaleza pueden referirse a solución de problemas y tareas concretas como innovación y desarrollo del personal; por su enfoque pueden referirse a estrategias, tácticas u operaciones a nivel mercados, innovación, productividad, recursos, rentabilidad, directivos, operarios, responsabilidad social, entre otros; por su área de actuación pueden ser objetivos funcionales y se proyectan de acuerdo con las necesidades de los puestos y departamentos y finalmente por su frecuencia de

utilización pueden ser permanentes como las políticas, normas, procedimientos, y reglas o de utilización única como los programas y presupuestos (Vázquez Ordás, 1996, p. 186; Venciana Vergés, 2002, pp. 448-253).

Las políticas, normas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos (Chiavenato, 2004, pp. 186- 196) son objetivos de diferente naturaleza, enfoque, área de actuación, frecuencia y temporalidad que se oficializan por escrito para servir como regulador de las actividades y acciones de los directivos, empleados, clientes/usuarios y proveedores de las instituciones.

Las políticas se definen como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones; pueden referirse a aspectos tales como la oferta y comercialización de productos o servicios, el tipo de mercado, y la distribución y uso de recursos incluyendo los humanos.

Los procedimientos –manuales y flujogramas– constituyen una secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido, ayudan a delegar autoridad y evitan las verificaciones recurrentes; generalmente están escritos en forma de rutinas debidamente estandarizadas y formalizadas.

Los programas –cronograma, diagrama de Gantt, PERT, etcétera– son una relación de actividades que deben ejecutarse en un determinado periodo de tiempo. Los reglamentos y normas son una serie de lineamientos que restringen y especifican el comportamiento de las personas en determinadas situaciones, describen lo que deben y pueden o no hacer.

Planear es una acción prioritaria para cualquier institución, requiere de información para la óptima toma de decisiones y anticipar el futuro. Los planes fijan el rumbo de las acciones, ofrecen viabilidad a la organización, amortiguan el impacto del cambio, minimizan la incertidumbre, evitan la duplicidad de las tareas, y disminuyen pérdidas. Además de fijar los estándares de control utilizados para evaluar la situación de los recursos disponibles, de las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos; es por ello que el proceso de planeación nunca está consumado, ya que se encuentra en revisión y renovación continuos.

El proceso de planeación se basa en modelos y métodos que pueden o no ser aplicables a una organización, por tal razón el administrador deberá adecuarlos y complementarlos de manera tal que sean útiles a sus propósitos.

Finalmente, hay que ser conscientes de que los planes no son meros documentos que deban guardarse en la gaveta de un escritorio, sino entes dinámicos que guían y dan sentido a las actividades y conductas tanto de los administradores como de los subordinados, para alcanzar las metas propuestas; razón por la cual todos los integrantes de la organización deben estar involucrados en la creación de los mismos y comprometerse a utilizarlos.

2.2 Organización

Una organización, empresa o institución, está conformada por un conjunto de personas que se desempeñan como directivos, analistas, coordinadores, supervisores y operarios (Gil Estallo, 1999, p. 55) que ejecutan labores coordinadas y necesarias para lograr el fin común de una institución; lo anterior, se lleva a cabo a través de la organización, la cual, es una actividad básica que se refiere al diseño de la estructura sistemática –disposición, relación y jerarquía– que adopta el recurso humano de una institución con la finalidad de establecer el marco en los cuales han de llevarse a cabo las acciones conducentes a los objetivos establecidos (Chiavenato, 2004, p. 202; Veciana Vergés, 2002, p. 54; Gil Estallo, 1999, p. 16); esta estructura parte de la actividad medular de las organizaciones y de la división del trabajo, define los niveles de autoridad y responsabilidad con la finalidad de integrar los recursos y órganos encargados de ejecutar tareas recurrentes y específicas; dicha estructura reflejará desarrollo, utilidad y costo a través de la regulación del comportamiento de individuos y grupos (Chiavenato, 2004, p. 202; Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 369).

La organización como elemento del proceso administrativo se define como:

- La estructuración y diseño de la institución para ejercer una coordinación de las partes y asignarles efectivamente las responsabilidades de determinadas tareas y actividades (Hampton, 1997, p. 23).

- Es la consecuencia de los principios de diferenciación –especialización y división del trabajo– e integración –coordinación–, que permite distribuir la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones entre los distintos niveles y puestos de la organización; determina quién tiene que hacer qué cosa (Vázquez Ordás, 1996, p. 157); logra a través de mecanismos de coordinación, comunicación y delegación de autoridad el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de las instituciones.

La acción de organizar resulta importante para todo organismo, ya que a través de ella los administradores activan los planes y dan un uso metódico a los recursos de operación (Rodríguez Valencia, 2006, pp. 149-150); a través de la organización se elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades; también se reducen costos e incrementa la productividad, promueve la colaboración y relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo y mejora la eficacia de las comunicaciones en el organismo social.

El diseño organizacional es el proceso por el cual se forman empleos y relaciones que dan como resultado una estructura (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 298), a través de ésta se describe cómo funcionará una organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos; divide y asigna las tareas institucionales entre departamentos, divisiones o equipos y cargos.

Atiende a una estructura básica que es la forma gráfica y visual –organigrama– en que la organización define y distribuye sus tareas; dicha estructura se basa en la especialización del trabajo o departamentalización (Gil Estallo, 1999, p. 36); puede darse en dos sentidos: vertical o por jerarquías –en ésta se reparte la autoridad afectando la cadena de mando de la organización– y horizontal o por departamentos, la cual influye en la coordinación afectando la calidad y eficiencia de las tareas; la especialización vertical, a su vez se subdivide en especialización vertical del puesto, donde una persona supervisa una tarea, y ampliación vertical del puesto, en la cual una persona realiza y supervisa varias tareas. Por otra parte, la especialización horizontal se subdivide en especialización horizontal del puesto, que se refiere a que una persona realiza sólo una tarea, y ampliación horizontal del puesto que se describe como la ejecución de varias tareas realizadas por una persona.

Un organigrama es el esqueleto de una organización, se define como un diagrama que ilustra gráficamente las líneas de reporte entre unidades y personas dentro de la organización y las diversas actividades que realiza el personal (Bateman y Snell, 2005, p. 244; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 299); tiene la función de dividir y agrupar tareas heterogéneas y similares respectivamente, creando departamentos o grupos de trabajo. Está integrado por recuadros que representan jerarquías y unidades diferentes, títulos en cada recuadro que se refieren a las tareas desempeñadas por los equipos de trabajo o la persona que ocupa el puesto, dichos recuadros se encuentran distribuidos en niveles o capas verticales conectados por líneas que suben, bajan o unen indicando jerarquías, autoridad, relaciones y comunicación.

El diseño organizacional se lleva a cabo en tres niveles: organizacional, departamental, y de cargos y tareas. El primer nivel se ocupa de la organización de manera general, proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. El segundo nivel, detalla los departamentos que administrarán los recursos, hace énfasis en la distribución del poder, de manera que sea clara la jerarquía de autoridad⁴ en la toma de decisiones; se apoya de elementos de coordinación como los manuales de procedimientos que integran y dan coherencia a las tareas realizadas por cada uno de los departamentos. El tercer y último nivel tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas indicando a los miembros de las organizaciones sus rutinas de trabajo a través de herramientas como las descripciones de cargos; el diseño en los niveles dos y tres, depende del conocimiento y la definición de las tareas en términos de responsabilidades y actividades especializadas (Chiavenato, 2004, p. 203; Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 371).

Rodríguez Valencia (2006, pp. 151-157), propone cinco pasos, para llevar a cabo el proceso de organización:

1. División del trabajo: separa y delimita las actividades horizontal y verticalmente.

⁴ Es el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un superior, y de exigir obediencia de otros (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 371).

2. Jerarquización: se refiere a la cadena de mando; es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado e importancia.
3. Departamentalización: se refiere al reconocimiento de las funciones del organismo, clasificación de las mismas en análogas, asignarles actividad y ordenarlas jerárquicamente.
4. Descripción de funciones: define las actividades y deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades orgánicas o puestos.
5. Coordinación del trabajo: sincroniza y armoniza los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea; establece líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El diseño organizacional depende del grado en que la estructura hace frente a las demandas del entorno; para conformar las estructuras vertical y horizontal de la organización se recurre a las siguientes premisas (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 387-388; Gil Estallo, Giner de la Fuente, 2003, pp. 244; Vázquez Ordás, 1996, p. 212-213):

1. Especialización: grado en el que las actividades de la organización se dividen en tareas especializadas.
2. Estandarización/normalización: grado de definición de las actividades organizacionales.
3. Formalización: hasta qué punto una organización depende de reglas y procedimientos escritos para predeterminar las acciones del personal.
4. Complejidad: número de cargos, tamaño de las unidades y áreas de trabajo y niveles de autoridad en una organización.
5. Poder y coordinación: grado en que la alta dirección delega autoridad para tomar decisiones y el establecimiento de los mecanismos para enlazar los puestos y unidades.
6. Unidad: se define por el agrupamiento de los puestos en áreas o unidades de trabajo y éstas en otras mayores.

Verticalmente la estructura refleja niveles jerárquicos, la distribución y delegación del poder y la autoridad, y el parámetro o tramo de control. La autoridad puede ser formal o informal, el primer tipo es aquella establecida, reconocida y recogida en el organigrama de la empresa y en las descripciones de puestos de trabajo, la segunda es la que reconocen los grupos y las personas en una organización.

La autoridad se define como el derecho a tomar decisiones; implica responsabilidad – deber de un empleado de realizar una tarea asignada– y formalidad –expectativa del subalterno de que el empleado aceptará el crédito o la culpa por su desempeño en una tarea asignada–; la autoridad puede estar centralizada o no, en el primer caso, la autoridad se concentra en la cima de la organización o departamento, mientras que la descentralización de ésta otorga autoridad a los empleados o departamentos de nivel inferior.

La delegación es el proceso de dar autoridad a una persona o grupo de personas para tomar decisiones y actuar en ciertas situaciones (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 302); hace responsable a un empleado o equipo por el desempeño de deberes definidos; la delegación, actúa como el aglutinante que mantiene juntas a las partes vertical y horizontal de la organización.

Para lograr una delegación de autoridad efectiva, tanto subalterno como subordinado deberán participar activamente en el establecimiento de metas y estándares, las tareas se asignarán de manera concisa a la persona o personas adecuadas, los colaboradores tendrán claro el trabajo que se le delega, reconocerán el alcance de su autoridad y aceptarán su responsabilidad por los resultados (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 303); completarán las tareas asignadas con la ayuda, guía, información y capacitación proporcionada por el subalterno, así mismo, existirá entre ambas partes retroalimentación oportuna a fin de que puedan comparar su desempeño con las expectativas establecidas y corregir cualquier deficiencia.

La toma de decisiones, implica un proceso que inicia con la identificación y determinación de las características del problema a resolver, buscar posibles alternativas de solución, evaluarlas, compararlas, elegir la más adecuada y ponerla en práctica; existen diferentes tipos de decisiones (Vázquez Ordás, 1996, pp. 160-162):

- Decisiones rutinarias: son aquellas que resuelven problemas estandarizados y bien conocidos.
- Decisiones adaptativas: este tipo de decisiones suponen cambios incrementales sobre la situación precedente. Tienen la característica de ser propias de los procesos de mejora continua⁵.
- Decisiones innovadoras: son decisiones únicas, novedosas y creativas que son propuestas en el momento en que una situación se presenta por vez primera.

El parámetro de control se refiere al número de personas que pueden ser dirigidas por un responsable de departamento o unidad y que se reportan a éste en forma directa (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 301). El parámetro de control óptimo incluye tanto a subordinados como a todos aquellos que tengan acceso al responsable; no es tan reducido que el responsable “micro administre” ni demasiado amplio, que pierda la capacidad de dirigir. Depende de la competencia del subalterno y subordinado, de la semejanza o desigualdad de las tareas que se supervisen, de la frecuencia de contingencias que se presenten, y la medida en que se utilicen estándares y reglas de operación en la ejecución de tareas.

Horizontalmente la estructura hace manifiesta la diferenciación, la cual da origen a la división del trabajo y departamentalización –grado de especialización–. La diferenciación organizacional se refiere a que las instituciones están compuestas de unidades que trabajan en tareas especializadas y por lo tanto usan métodos de trabajo diferentes y requieren empleados con competencias únicas (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 300). Se crea a través de una división del trabajo y la especialización de las funciones.

La división del trabajo es el proceso de dividir el trabajo en tareas especializadas, dicha división origina cargos en los cuales se desempeñan tareas específicas; estas actividades definen lo que debe hacer la persona que desempeña el cargo. La especialización o departamentalización es el proceso de identificación de tareas particulares y su asignación a los departamentos, equipos o divisiones, los cuales se ajustan a una normativa determinada que se origina en razón de agrupar y coordinar las tareas

⁵ Actividad recurrente asociada al control de calidad que se realiza para elevar la capacidad de satisfacer los requerimientos establecidos para la manufactura de un producto o el otorgamiento de un servicio (Moreno Jiménez, 2005, p. 38).

provenientes de la división del trabajo (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 374; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 300).

El grado de especialización parte de que el trabajo puede ser dividido en especialidades personales ocupacionales o profesionales, de manera que se pueden combinar trabajos altamente especializados y similares en departamentos funcionales y por jerarquía de autoridad dependiendo de la actividad desempeñada. Existen diferentes criterios para crear unidades o departamentos, cada una de estas configuraciones estructurales de la organización cuentan con ventajas y desventajas que las hacen más o menos adaptables a los requerimientos del entorno, entre los más frecuentes encontramos (Bantem, Snell, 2005, p. 257-263; Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2001, pp. 374-378; Gil Estallo, 199, pp. 38-43; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 306-314; Vázquez Ordás, 1996, pp. 219-223):

1. Departamentalización numérica: depende del número de personas factibles de ser comandadas. Este criterio es aplicable siempre y cuando las personas ejecuten la misma actividad.
2. Departamentalización por funciones: agrupación de las actividades en función de la identidad o similitud de las tareas a ejecutar.
3. Departamentalización por territorio o geográfica: funciona bajo el principio de que las actividades de un territorio –espacio geográfico– determinado deben agruparse y asignarse a un solo responsable.
4. Departamentalización por producto y/o servicio: se crean los departamentos en función de las características de fabricación y comercialización de cada producto y/o servicio.
5. Departamentalización por procesos y/o equipos: se reúne a las personas por similitud de servicio que ofrecen o herramienta que utilizan para desempeñar una tarea.
6. Departamentalización por clientes: consiste en partir la organización según las características del cliente
7. Departamentalización por tiempo u horario: agrupa las actividades en función del momento en que se realizan las tareas.

8. Departamentalización matricial: este modo de organizar se basa en la departamentalización funcional y por producto; logra un equilibrio sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical; el personal asignado pertenece no sólo al departamento funcional, sino también a algún producto o proyecto en particular. Tiene la ventaja de que cada unidad o departamento utiliza personal y equipo altamente especializado y lo comparte con otras unidades en vez de duplicarlo (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 378).

La integración organizacional una vez diseñadas las estructuras horizontal y vertical, se encargará de unir las y coordinarlas. La integración se refiere a los procedimientos que vinculan partes diferentes de la organización para lograr la misión de ésta. Se logra a través de tres modelos diferentes de coordinación (Bantem, Snell, 2005, pp. 263-265):

1. Coordinación por normalización.
2. Coordinación planeada.
3. Coordinación por ajuste mutuo.

El primer modelo se refiere a la coordinación de actividades mediante el establecimiento de rutinas y procedimientos operativos estándar que se conservan durante el transcurso del tiempo, limitando las acciones e integrando diversas unidades a través de la regulación de lo que hace el personal. El segundo modelo se vale de la programación de actividades, establece fechas, horarios, tareas y objetivos que especifiquen cuáles son los resultados a obtener, cómo se va a llegar a estos resultados y de qué manera se van a compartir las responsabilidades e información con otros integrantes de la organización. El último modelo integra los dos primeros; implica trabajo formal en equipo y la posterior conjugación de los resultados de todos los departamentos para lograr retroalimentación y análisis que ayude a determinar en forma conjunta, cómo enfocar los problemas e idear soluciones aceptables para todas las actividades y todos los departamentos.

La comunicación es esencial en la coordinación de tareas, equipos y en la conjugación de resultados para la consecución de los objetivos globales. Comunicar es un proceso

mediante el cual se introducen e intercambian ideas, planes o información de una persona a otra (Rodríguez Valencia, 2006, p. 184); en la literatura administrativa se hace referencia a la difusión de la información, ésta puede ser técnica o de coordinación. La primera incluye datos acerca de los objetivos de trabajo, expectativas, progresos en el desempeño, políticas y procedimientos; la segunda está definida por la cantidad de contactos apropiados para lograr una tarea que depende de la cooperación de dos o más personas.

En las organizaciones, la comunicación debe proporcionar a los departamentos y a los empleados la información y comprensión que les permitirá y alentará a desempeñar su trabajo de manera efectiva (Rodríguez Valencia, 2006, p. 179), a la vez que busca modificar los comportamientos, las actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores. Si no hay comunicación es imposible que el personal sepa qué hacen sus compañeros, que los administradores reciban información y que los jefes de área o departamento den instrucciones (Rodríguez Valencia, 2006, p. 180).

La comunicación al interior de una organización se caracteriza porque fluye en tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal. En el primero, el flujo de información va de los niveles superiores hacia los inferiores y se relaciona principalmente con la función de la dirección y el control del personal; el segundo sentido se caracteriza por que la información fluye desde cualquier nivel de la estructura organizacional hacia arriba y contiene información que los altos mandos necesitan para evaluar un área o departamento; el último sentido se refiere a la comunicación que fluye desde cualquier punto horizontal del organigrama y se difumina lateralmente, se centra en la coordinación de las actividades de diversos departamentos y el desarrollo de nuevos planes para futuros períodos de operación (Rodríguez Valencia, 2006, p. 190).

La comunicación organizacional se fracciona en comunicación formal e informal, la primera sigue las líneas del organigrama, mientras que la segunda sigue el patrón de relaciones interpersonales entre los miembros del organismo (Rodríguez Valencia, 2006, p. 88). Existen varias formas de comunicarse pero las más comunes al interior de las organizaciones son la oral y escrita.

El diseño de una estructura orgánica se basa en dos modelos: el mecanicista y el orgánico (cuadro 4). El modelo mecanicista se caracteriza por destacar la importancia de conseguir elevados niveles de producción y eficacia a través de la división de tareas

separadas muy especializadas, un amplio uso de normas y procedimientos y centralización de la autoridad en el primer nivel (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 424; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 314).

Por otro lado el modelo orgánico se caracteriza por enfatizar la importancia de lograr altos niveles de satisfacción, flexibilidad y desarrollo de su personal, a través del uso limitado de reglas y procedimientos –equipos autodirigidos–, descentralización de la autoridad y niveles de especialización bajos –amplitud de cargo– (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 425), con el propósito de reflejarlo en la calidad del producto y/o servicio y satisfacción del cliente.

Una forma de diseño organizacional en el que se conjugan ambos modelos es el modelo contingente, el cual logra ofrecer mejores servicios e impacta en los resultados, ponderando la importancia de diseñar de acuerdo con las demandas de la situación incluyendo factores como: la tecnología⁶, y el uso y procesamiento de información⁷ (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 427).

Este modelo segmenta a la organización bajo la premisa de diferenciación y agrupa a través de la integración pero tomando en cuenta atributos personales de los empleados como habilidades y características, mismas que utiliza para conjuntar esfuerzos entre departamentos con el propósito de alcanzar la misión y visión organizacionales.

Una institución de servicios debería organizarse en formas relativamente orgánicas o mecanicistas dependiendo del grado de incertidumbre del entorno (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 434).

Instituciones cuyos clientes demanden servicios relativamente homogéneos y tengan poca disposición para participar en el otorgamiento de éstos pueden ser manejadas de acuerdo con los principios mecanicistas, especialmente bajo la premisa burocrática, la cual se caracteriza por la ejecución de tareas de acuerdo con un sistema de reglas abstractas para asegurar la uniformidad y coordinación de la ejecución eliminando la incertidumbre en el desempeño de las tareas por las diferencias individuales (Gibson, Ivancevich, Donnell,

⁶ Es el método o métodos utilizados para transformar los insumos de la organización en productos y/o servicios e influye en gran medida en el tamaño y forma de las organizaciones y en sus productos y servicios (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2005, p. 316).

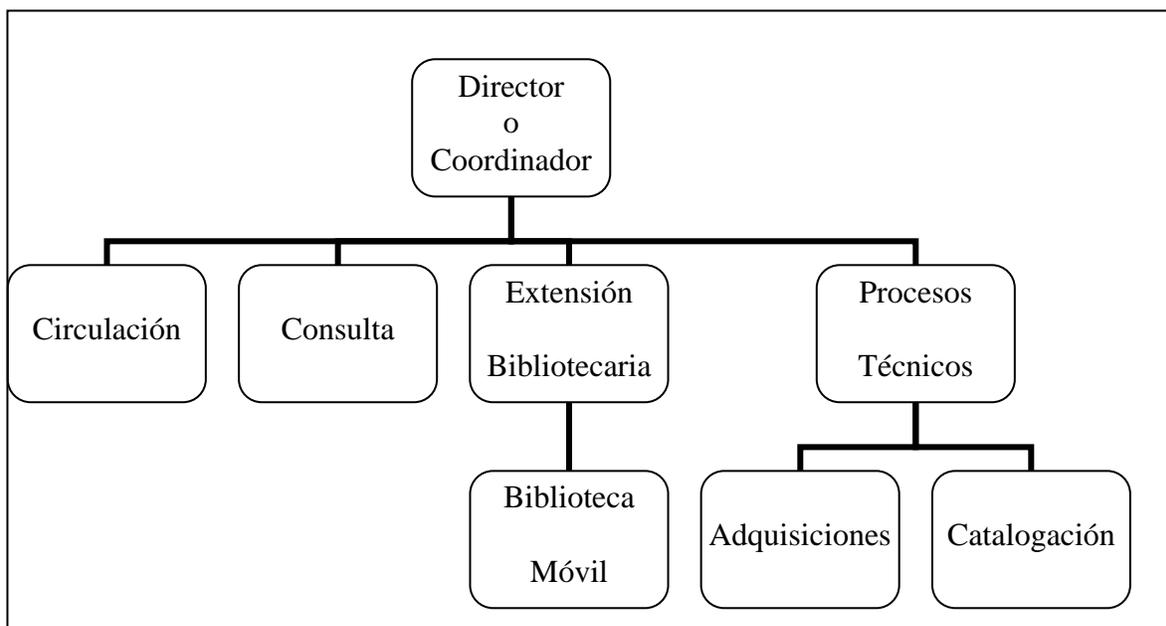
⁷ Las organizaciones deben eficazmente recibir, procesar y actuar sobre información para lograr el desempeño deseado. La información fluye hacia la organización desde su interior y entorno. Esta información permite a la organización responder a los cambios del mercado, tecnología y recursos. Mientras más rápidos los cambios, mayor la necesidad y disponibilidad de información. (Gibson, Ivancevich, Donnell, 2001, p. 435)

2001, p. 423). Pero las instituciones cuyos clientes exigen una gran diversidad de servicios y estén dispuestos a participar en la obtención de los mismos tomando un rol activo en su ejecución pueden manejarse a través de un modelo orgánico donde, empleado y cliente se sientan con la libertad de tomar decisiones convenientes y oportunas dependiendo de las circunstancias.

Características Organizativas	Burocrática-Estable-Mecánica	Adaptable-Dinámica-Orgánica
Apertura a las influencias del medio.	Relativamente cerrada.	Relativamente abierta.
Formalización de las actividades.	Muy formal y basa en el trabajo.	Poco formal y basada en la estructura.
Diferenciación y especialización de las actividades.	Funciones y departamentos con tareas concretas y mutuamente excluyentes.	Ambigua y sin demasiada claridad de competencias.
Coordinación.	Jerárquica y con procedimientos administrativos claramente definidos.	Por medios múltiples e interacción interpersonal.
Estructura de la autoridad.	Concentrada y jerárquica.	Dispersa y múltiple.
Origen de la autoridad.	Puesto de trabajo.	Conocimiento y/o experiencia.
Origen de la responsabilidad.	Atribuidos a puestos concretos y/o roles.	Compartidos por varios participantes.
Tareas, papeles y funciones.	Claramente definidos y especificados en organigramas, descripciones de puestos y otros.	Definidos vagamente y determinados por las circunstancias.
Patrones e interacción-influencia.	Del superior al subordinado.	De superior a subordinado y viceversa así como horizontal y diagonal.
Estratificación (en términos de poder, estatus, retribución, etc.	Muchas y específicas, generalmente estricta y formal.	Poca y general, no escrita y mas o menos informal.
Toma de decisiones.	Gran diferencia entre los niveles.	Poca diferencia entre los niveles.
Permanencia de la estructura.	Relativamente fija.	Adaptándose continuamente a las nuevas situaciones.

Cuadro 4. Organizaciones mecánico-burocráticas y orgánicas (Gil Estallo y Giner de la Fuente, p. 232).

Las bibliotecas y unidades de información suelen organizarse a través de una estructura funcional basada en el mercado lo que significa que existen rasgos de departamentalización por proceso, producto y/o servicio porque la parte fundamental de la organización es el núcleo de operaciones (cuadro 5). Se rige a través de un estilo administrativo burocrático profesional porque su principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades a través de normas, reglamentos y manuales, la preparación académica del personal y la especialización horizontal del puesto. Es una configuración que contrata a especialistas debidamente preparados para su núcleo de operaciones, confiriéndoles un control considerable sobre su propio trabajo. Las tareas, están sumamente especializadas, el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas pero en estrecho contacto con su clientela.



Cuadro 5. Organigrama funcional (Stuart, Moran, 2002, p. 166).

Este diseño funcional de las bibliotecas y unidades de información puede enriquecerse agregando aspectos de las organizaciones misioneras, por ejemplo: contar con un sistema de creencias –ideología– desarrolladas y arraigadas que son la personalidad del organismo y lo distingue de todos los demás; para cumplir con las expectativas que se requieren actualmente de una organización: liderazgo, responsabilidad, libertad, trabajo en equipo,

enfoque en el cliente, calidad total y mejora e innovaciones continuas (Gil Estallo, Giner de la Fuente, 2003, pp. 254, 259-260).

El recurso humano es la esencia de las instituciones; éstas cuentan con él para realizar sus actividades y cumplir exitosamente con sus funciones; es por ello que organizar al interior de las instituciones, es darle coherencia a las actividades que realizarán las personas para lograr el fin último de las organizaciones. Diseñar una estructura ayuda a tener una idea más clara de distribución de tareas, de interacciones y de responsabilidades, pero de ninguna manera significa contar con un plano rígido e inamovible, sino con una guía que permita tener una imagen más precisa de las actividades ejecutadas, las relaciones, la autoridad y las líneas de comunicación.

Si bien es cierto que existen herramientas como los modelos y teorías bajo las cuales se puede diseñar una estructura organizacional, éstos no siempre funcionan para todos los organismos, pues cada organización debe ser estructurada de acuerdo con su misión, visión y objetivos; además, la estructura deberá permitir que las personas que la conforman desarrollen las habilidades necesarias que les permitan crecer personal y profesionalmente –especializarse en una o varias tareas–, coordinarse e integrar las actividades con el propósito de alcanzar las metas individuales, grupales y organizacionales.

2.3 Dirección

El término dirección es utilizado como sinónimo de liderazgo, gerencia, mando, coordinación, entre otros, y funciona como homónimo de un espacio físico y como una categoría o puesto de trabajo; así que resulta fácil confundirse cuando se intenta definir este concepto. Actualmente se propone un neologismo: ducción (Veciana Verges, 2002, p. 15) para definir a la administración de manera integral y diferenciarla de la dirección como etapa o función del proceso administrativo.

Dirigir es un proceso dinámico de actuación, pone en acción la voluntad de hacer algo, encauza; es la influencia de una persona sobre otras con el propósito de guiar su comportamiento hacia un objetivo determinado y alcanzar el éxito (Rodríguez Valencia,

2006, p. 86; Veciana Verges, 2002, p. 15); involucra decisión y poder⁸. Decidir es seleccionar de entre un conjunto de opciones –datos e información– la más adecuada para resolver una serie de circunstancias que se presenten en el curso de las actividades organizacionales; equivale a solucionar problemas.

La dirección como fase del proceso administrativo es definida como la enunciación e implementación de un ambiente organizacional interno que permita utilizar los recursos humanos para la consecución de un objetivo (Gil Estallo, Giner de la Fuente, 2003, p. 291); otros autores la definen como la acción de dirigir al interior de las organizaciones, es la integración dentro de la estructura organizacional de los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada hacia el logro de los objetivos de la organización, de la unidad o departamento al que pertenecen y los propios (Vázquez Ordás. 1996, p. 157).

Para Samuel C. Certo es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas. (Rodríguez Valencia, 2006, p.86). Münch G. y García M. la definen como la operación de conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados. Influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo. (Rodríguez Valencia, 2006, p.86). Mientras que Hampton la concreta al proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr los objetivos, y esto a través de la comunicación. (Rodríguez Valencia, 2006, p. 86).

Finalmente, Rodríguez Valencia (2006, p. 86-88) la define como el proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz obteniendo el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles. Es hacer que otros coordinen sus esfuerzos, inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no sería posible, además de servir a los colaboradores para que logren unos objetivos previamente fijados; involucra la acción de crear y ejecutar el cambio.

Dirigir como parte del proceso administrativo es una actividad que se desempeña a partir de la estructura formal de la organización, ya que los puestos de trabajo y las

⁸ “Imponer la voluntad dentro de una relación social” Max Weber en: Veciana Verges JM. (2002). Función directiva. Barcelona: Alfagrama. p. 18

unidades organizativas se relacionan y distinguen entre sí dentro de la estructura formal, por las relaciones de autoridad (Gil Estallo, Giner de la Fuente, 2003, p. 292). Un dirigente desempeña su trabajo de acuerdo con las creencias, convicciones, valores y actitudes personales, así como por las establecidas por la organización; utiliza instrumentos como el liderazgo e influjo interpersonal para comunicarse con los subalternos y acordar la ejecución de las tareas. Lo principal en la dirección son las relaciones humanas. Lo que distingue a la dirección de otras actividades es que las acciones que el dirigente provoca son intencionales y están relacionadas con la misión, visión y objetivos tácticos y operacionales de las instituciones.

Existen dos tipos de dirección, la formal y la informal, la primera es impuesta, y corresponde a una categoría laboral, la de las jefaturas; es un puesto desempeñado por un profesional que domina un área funcional en particular en el ámbito de su actividad, es especialista en coordinar y lograr resultados a través de otros (Rodríguez Valencia, 2006, p. 85); mientras que la segunda es espontánea y se denomina liderazgo⁹; ésta, se puede dar entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.

La dirección como elemento del proceso administrativo se basa en la primera categoría, pero una de las cualificaciones que es deseable tenga el dirigente impuesto es liderazgo, además del conocimiento de las cosas que han de hacerse y del personal que realizará el trabajo, el oportuno manejo de la comunicación y la toma de decisiones óptima. La dirección se caracteriza por ayudar a los colaboradores a lograr sus respectivos objetivos, así como aplicar sus capacidades máximas (Rodríguez Valencia, 2006, p.86).

La dirección como proceso lleva implícito tres elementos: el administrador, los colaboradores y el objetivo a lograr (Rodríguez Valencia, 2006, p.86); estos elementos se conjugan de la siguiente manera: el administrador se vale de la autoridad, mando, motivación, comunicación, toma de decisiones, coordinación y supervisión (Rodríguez Valencia, 2006, p. 89) para involucrar a todos sus subordinados en un equipo para el cual establece objetivos, tareas, atribuciones y responsabilidades; basados en procedimientos, programas, presupuestos y reglamentos, los cuales orientarán la eficiencia y eficacia de las

⁹ El liderazgo es la capacidad que se tiene para influenciar el comportamiento de terceros (Vázquez Ordás, 1996, p. 157), se caracteriza por ejercer valores implícitos que favorecen el logro, la asertividad y el trabajo en equipo (Hampton, 1997, p.24).

tareas asegurando que se ejecuten de acuerdo con lo previamente establecido, de manera que se alcancen conjuntamente los objetivos institucionales, grupales e individuales (Rodríguez Valencia, 2006, p. 88).

La importancia de la dirección se manifiesta en la responsabilidad que tienen los dirigentes de mantener a la organización activa, creciendo y expandiéndose; por ello establecen estrategias que les permitan mantener el rumbo de la organización a través de la estabilidad de las operaciones; estas estrategias se enfocan en: constituir un vínculo central de información entre la organización, el entorno y sus integrantes así como elevar al máximo la eficacia del personal que trabaja para asegurar que la organización cumpla con su función básica.

La dirección se fundamenta en las relaciones interpersonales entre el jefe, los dirigidos y la situación (Rodríguez Valencia, 2006, p. 90), el grado de liderazgo, aceptación e influencia que tenga el jefe dentro del grupo, la asertividad en la toma de decisiones, la cultura organizacional y el estilo de dirección que ejerza. La efectividad de la dirección depende de:

1. La coordinación de intereses individuales, grupales e institucionales.
2. De la impersonalidad del mando.
3. Del apoyo y comunicación del dirigente a sus colaboradores durante la ejecución de sus actividades
4. De la utilización de los canales de comunicación formales establecidos con anterioridad para la emisión de órdenes.
5. De la capitalización y resolución de conflictos.

La dirección se ejerce a través del previo establecimiento de métodos, medios, herramientas y condiciones mínimas –recursos– para llevar a cabo las tareas y alcanzar los objetivos; a esto se le denomina estilo de dirección, el cual es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva (Gil Estallo, Giner de la Fuente, 2003, p. 307). Los estilos de liderazgo se diferencian uno de otro por el amplio o limitado uso que hacen del liderazgo, comunicación interpersonal, motivación y delegación de autoridad.

La comunicación interpersonal es un proceso transaccional en el cual las personas constituyen el significado por medio de un intercambio de símbolos, los cuales suelen ser verbales o no y cumple cuatro funciones básicas: informar, motivar, expresar emociones y controlar. Hablar o escribir no significa necesariamente comunicar.

La comunicación es un proceso sistemático que consta de seis elementos: 1) el transmisor o fuente del mensaje –en este inicia el proceso–, 2) la codificación que implica la traducción de la información en símbolos, 3) el mensaje, el cual, es el resultado del proceso de codificación, 4) el canal o instrumento a través del cual se transmite el mensaje, 5) la decodificación, proceso por medio del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información útil y 6) el receptor o persona a quien va dirigido el mensaje; durante el proceso de comunicación se da un fenómeno que perturba, interfiere o confunde la recepción o comprensión del mensaje, este obstáculo suele provenir del canal de comunicación y se denomina ruido, el cual nunca podrá eliminarse por completo pero puede hacerse frente a través de la retroalimentación, la cual nos permite conseguir que el receptor y el transmisor intercambien roles y comprendan lo que cada uno expresó exactamente y la interpretación que se le dio al mensaje enviado.

Autoridad, mando, motivación, comunicación, toma de decisiones, coordinación y supervisión son habilidades con que deben contar los dirigentes, pues gracias a ellas, lograrán influir en los subordinados. El grado y capacidad del empleo de este conjunto de habilidades durante el proceso directivo se explica a través de tres grupos diferentes de teorías (Gómez Mejía, Balkin, 2002, pp. 274-275): 1) de rasgos, 2) basadas en el comportamiento, y 3) de contingencia; el primer grupo explica que los líderes comparten un conjunto de características personales aprendidas o innatas como: la confianza en sí mismos, la determinación y las habilidades de comunicación, aunadas a las necesidades de los seguidores, las normas culturales, el inconsciente colectivo y las situaciones, afectando el comportamiento de un grupo para que éste oriente sus esfuerzos a una meta impuesta. Estas teorías explican el ejercicio directivo a través de diferentes propuestas de estilo de liderazgo (Gómez Mejía, Balkin, 2002, p. 281-284):

- Liderazgo carismático: el dirigente puede engendrar una fuerte conexión emocional con sus seguidores; el carisma está asociado con la admiración, la confianza y la predisposición a creer en lo que este diga.
- Liderazgo transaccional: estos dirigentes utilizan el poder como una forma de recompensar o castigar la obediencia.
- Liderazgo transformador: este tipo de dirigente impulsa el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas.

Las teorías basadas en el comportamiento pretenden identificar las actividades y actitudes de los dirigentes que resultan atractivas a los subordinados; también estudian la influencia del dirigente en la percepción que los subordinados tienen acerca de las metas de trabajo y cómo interpretan la ayuda que éste les ofrezca para asegurar que sus metas sean coherentes con los objetivos del grupo y de la organización.

Un instrumento diseñado en la década de los cincuenta denominado parrilla o grid gerencial (Gómez Mejía, Balkin, 2002, pp. 275), muestra dos grupos de comportamientos gerenciales celebrados por los subordinados. El primero se denomina consideración o comportamiento orientado al empleado; se refiere a la preocupación que el líder tiene con respecto a los sentimientos, necesidades, intereses personales, problemas y bienestar de sus seguidores. El segundo se denomina estructura de iniciación o comportamiento orientado a la producción y se refiere a las actividades diseñadas para cumplir las metas de grupo, incluye asignación de responsabilidades y tareas así como el establecimiento de estándares de rendimiento.

Otra teoría del comportamiento que nace en esta misma década son la Teoría X y Teoría Y, desarrolladas por McGregor; dichas teorías se fundamentan en la naturaleza y motivación humanas. La primera es un conjunto de propuestas en las que se plantea la administración sobre el orden y el control, mientras que en la segunda, se considera un planteamiento de la administración en términos de liderazgo y delegación de autoridad (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 410).

Las teorías contingentes se enfocan en el comportamiento del líder ante los requerimientos de una situación en particular. Fiedler (Gómez Mejía, Balkin, 2002, pp. 276) diseñó un modelo de contingencias que contaba con tres variables: 1) las relaciones

entre el dirigente y los miembros del grupo, 2) la estructura de las tareas, y 3) la posición de poder; cuanto mejor sean las relaciones entre el dirigente y los miembros del grupo, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuan más fuerte sea la posición de poder, mayor será el control o la influencia que pueda ejercer el dirigente.

Otro modelo contingente es el del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard; se basa en el grado de preparación de los subordinados definido como: la capacidad, madurez, conocimiento y experiencia del subordinado para desempeñar tareas y la disposición para aceptar la responsabilidad en su consecución (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 413).

De las teorías anteriores se obtienen los modelos o estilos de dirección comúnmente ejercidos, éstos ofrecen una visión general del comportamiento del líder, así como de su forma de actuar ante determinadas situaciones (Gómez Mejía, Balkin, 2002, pp. 279-280; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 416):

- Estilo directivo o burocrático: el dirigente comunica a los subordinados lo que espera de ellos, determina los objetivos que han de alcanzarse, organiza las tareas, fija plazos, hace un seguimiento del progreso de las tareas, y cuando se presenta un problema toma las decisiones solo y anuncia o convence al grupo de la conveniencia de éstas. La función del equipo consiste en proporcionar la información que solicite el dirigente en lugar de generar o evaluar soluciones.
- Estilo consultivo individual: el dirigente es cálido, amistoso y muestra interés por los problemas y necesidades de los subordinados; cuando se presenta un problema lo expone por separado a cada uno de los integrantes del equipo, recibe ideas y sugerencias y luego toma una decisión.
- Estilo consultivo por equipo: el dirigente consulta activamente las sugerencias y opiniones de los subordinados empleándolas para tomar decisiones que afectan al grupo.
- Estilo de facilitador o postheroico: este tipo de dirigente disemina las responsabilidades de liderazgo a lo largo de toda la organización; su principal función es entrenar y desarrollar competencias y habilidades individuales (Gómez Mejía, Balkin, 2002, pp. 282-283), hacen a las personas responsables de su propio rendimiento, se preocupan por motivarlas asignándoles metas desafiantes, forman a

los subordinados para que obtengan mejores niveles de rendimiento y recompensan a aquellos que alcancen o excedan sus metas; cuando se presenta un problema reúnen a su equipo de trabajo y actúa como moderador mientras los miembros del grupo debaten y se ponen de acuerdo para encontrar soluciones.

- Estilo delegativo: el dirigente ofrece los recursos y apoyo necesarios al equipo mientras este identifica y diagnostica problemas, desarrolla procedimientos alternos para resolverlos y decide una o más soluciones variadas.

Todos los estilos de dirección se caracterizan por el manejo asertivo o errado de los elementos directivos –autoridad, mando, motivación, comunicación, toma de decisiones, coordinación, supervisión y liderazgo–. Aunque, la dirección óptima está en función no sólo del directivo sino de las características personales de los subordinados; habrá personas que preferirán un liderazgo autoritario, otro participativo y otro facilitador o delegativo; también habrá quienes sólo necesiten un responsable de la buena o mala situación del grupo, incluso si el dirigente tiene poco o ningún control sobre los factores que influyen en los resultados; finalmente el dirigente aporta a su puesto de dirección un conjunto de valores, experiencia y conocimientos propios.

Stuart y Moran (2002, p. 364) proponen que las bibliotecas y unidades de información se dirijan a través de un estilo participativo¹⁰, ya que éste funciona como un sistema en el cual cada empleado colabora en la determinación de los objetivos así como en la proposición de los medios por los cuales se espera alcanzarlos. La ventaja de este tipo de dirección es que disminuye la práctica autoritaria de decidir, esclarece los objetivos y las expectativas al favorecer una mayor motivación, incrementa la productividad y satisfacción de los colaboradores y elimina en su mayoría los errores de ejecución ya que los colaboradores conocen con exactitud lo que tienen qué hacer y cómo hacerlo.

Para llevar a cabo este tipo de dirección es necesario contar con una cultura organizacional favorecida por la confianza, cooperación y apoyo mutuo, se debe evitar el autoritarismo amenazador y la formalización de las tareas, también será indispensable contar con un sistema de información congruente, preciso y puntual que permita tomar

¹⁰ Es un estilo descentralizado y de equipo en el cual se confiere la máxima libertad para determinar o influenciar su labor pero siempre dentro de los requisitos –políticas– de la organización (Rodríguez Valencia, 2006, p. 337).

decisiones óptimas. Hay que recordar que las bibliotecas y unidades de información se caracterizan por estar continuamente asediadas por tecnología, nuevas formas de realizar los procedimientos y la urgencia de atender necesidades informacionales rápida y apropiadamente; este estilo directivo permitiría que el personal tomara decisiones más acertadas en la ejecución de sus tareas por el compromiso que tiene de asumir sus responsabilidades ante sí mismos, el grupo, la organización, pero sobre todo los usuarios.

La dirección organizacional se fundamenta en tres aspectos: las personas, los recursos y las metas. Los dirigentes para ejercer sus actividades necesitan contar con una serie de actitudes, habilidades y conocimientos específicos aunados a un conjunto de valores y experiencias que les hacen únicos y les ayudarán a desempeñar mejor sus funciones; se valen de la estructura organizacional para conocer sus actividades y las de sus subordinados, las relaciones y las líneas de comunicación organizacionales; hacen uso de los recursos de que disponen maximizándolos y eficientándolos cuando éstos son limitados para la consecución de los objetivos individuales, grupales y organizacionales; todo lo anterior determina un estilo de dirección propio del dirigente y que converge con los estilos de los demás dirigentes de la organización.

2.4 Control

El control organizacional es un mecanismo establecido para monitorear, evaluar y ajustar la eficiencia y eficacia de los procesos hacia el fin último de la organización. La misión, visión y objetivos propuestos durante el proceso de planeación son la base del control. El control organizacional se ejerce por la necesidad que tienen fuentes externas e internas de una organización en cambiar o mejorar el comportamiento de ésta; es un proceso que mide la información, las operaciones, las finanzas y al personal.

El control se define como:

- Acción sistemática y periódica que vigila, observa, mide, rectifica y comprueba el comportamiento y desempeño de las organizaciones y los procesos, basándose en

los objetivos, normas, procedimientos y estándares obtenidos de la planeación; relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación y en caso contrario, toma medidas correctivas (Hampton, 1997, p. 24; Robbins y Decenzo, 2002, p. 412; Vázquez Ordás, 1996, p. 157; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 266).

- Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Münch, 2005, p.11).
- Es el proceso que permite verificar y garantizar que las actividades llevadas a cabo se correspondan con las planeadas y, por lo tanto, que conduzca a las metas y objetivos establecidos. Compara el desempeño real con los niveles establecidos en los planes, para así determinar las posibles desviaciones y, si fuera necesario, aplicar medidas correctivas para asegurar que las acciones y los resultados obtenidos conduzcan a los objetivos fijados (Cagnoli, 1996, p. 91).

El control se caracteriza por verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de asegurar la consistencia entre lo planeado y lo ejecutado, además de señalar las faltas y los errores, a fin de que se puedan reparar y evitar repetirlos; se aplica a todo: las cosas, los actos –ámbito de control– y las personas –sujeto controlado– (Vázquez Ordás, 1996, p. 193).

La importancia del control radica en que es un medio eficaz para comprobar la efectividad de la administración. Al establecer estándares logra el aseguramiento de la calidad, garantiza el cumplimiento de los planes, establece medidas para prevenir errores, y reduce costos, tiempo, y desviaciones evitando que se repitan.

El control se fundamenta en la misión, visión y objetivos de la organización abarcando todos los comportamientos organizacionales. Se caracteriza por establecerse en información confiable y producir datos válidos en el momento que se necesiten, además de ser imparcial de tal manera que no pueda ser manipulada por los empleados para beneficio personal, ser oportuna, justificar los beneficios que proporciona en relación con los costos que representa, ser flexible y adaptarse a los problemas, aprovechar nuevas oportunidades, ser

accesible e inteligible para todos los miembros de la organización, utilizar parámetros de control razonables y alcanzables, cubrir actividades, operaciones y hechos críticos, enfocarse en actividades cuya variación produciría más daño, valerse de instrumentos claros y precisos, utilizar diversos indicadores de desempeño, y sugerir medidas de corrección (Bateman y Snell, 2005, pp. 506-507; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, pp. 270; Robbins y Decenzo, 2002, pp. 421-422).

El control consta de seis fases (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, pp. 272-275): 1) definir el sistema: quiénes van a llevar el control, qué se va a controlar y a través de qué herramientas; 2) identificar características que se van a evaluar; 3) establecer estándares: los estándares dependen de las diferencias culturales y transculturales evidentes en las interacciones humanas; 4) recopilar información; 5) hacer comparaciones entre los resultados obtenidos y los estándares de desempeño, en esta fase, es importante diferenciar entre errores y accidentes; 6) diagnosticar problemas y hacer correcciones: el diagnóstico implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares, luego puede emprenderse una acción para eliminar esas desviaciones y corregir los problemas.

Los sistemas de control se diseñan a partir del mercado, la formalización organizacional y los equipos de trabajo. Al primer sistema se le denomina “control de mercado”; en éste, los criterios de control se establecen a partir de la competencia, los productos y servicios, los clientes y proveedores; comprende la fijación de valores económicos o sociales para regular las actividades de las organizaciones (Bateman y Snell, 2005, p. 491). Al segundo sistema se le denomina “control burocrático” y se fundamenta en la autoridad y estandarización de las actividades (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 269; Robbins y Decenzo, 2002, p. 413), por tanto, depende de reglas, procedimientos, políticas, descripción de puestos, etcétera (Bateman y Snell, 2005, p. 490). Al último sistema se le denomina “control de clan” o de grupo, se fundamenta en la cultura organizacional¹¹, comprende las normas y valores que el grupo o los miembros del equipo comparten y mantienen a través de recompensas y castigos, regulando así el comportamiento del personal; este sistema de control incluye un autocontrol individual el

¹¹ Es el conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización, así como de sus metas y prácticas, todas las cuales comparten los miembros de las organizaciones. Se trata de un sistema de valores compartidos respecto de lo que es importante y de creencia acerca de la forma en que funciona el mundo (Bateman y Snell, 2005, p. 510).

cual comprende mecanismos rectores, que operan de manera consciente y subconsciente dentro de cada persona (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 269).

Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización; se diseña a partir de aspectos tales como: la cultura organizacional e individual, el tamaño y estructura de la organización, grado de centralización, e importancia de la actividad (Robbins y Decenzo, 2002, p. 423). La eficacia de un sistema está determinada por dos aspectos: la existencia de estándares y la medida en que el sistema facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos (Robbins y Decenzo, 2002, p. 413).

El control como sistema, consta de cuatro pasos (Robbins y Decenzo, 2002, p. 414):

1. Establecer los estándares de desempeño.
2. Medir el desempeño real.
3. Comparar el desempeño real con un estándar.
4. Corregir las desviaciones o los estándares incorrectos.

Un sistema de control se aplica a través de dos perspectivas: mecanicista y orgánica; la primera implica el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad descendente, descripciones de trabajo redactados de manera estricta y otros métodos formales para prevenir y corregir desviaciones de los comportamientos y resultados deseados; la segunda hace uso de autocontroles individuales y por equipos de trabajo y herramientas informales. Para discernir el tipo, herramienta y cantidad de control necesario a aplicar se realiza un análisis que presente resultados respecto a qué debe evaluarse y por qué razones, tipo y herramienta de control que permita evaluar varios aspectos al mismo tiempo y que incluya de manera implícita otros aspectos y comportamientos sin necesidad de evaluarlos por separado y costos y beneficios de no utilizar controles (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 271) o utilizar herramientas alternativas de control como son: programas, presupuestos, registros de transacciones, etc.

Los sistemas de control funcionan gracias a los estándares de desempeño (programas, presupuestos, objetivos, políticas, etcétera) establecidos durante el proceso de planeación; en el momento en que se identifica una desviación, se puede optar por corregir el

desempeño real o revisar el estándar; para poder cuantificar las desviaciones, se debe establecer un “rango de variación” (Robbins y Decenzo, 2002, p. 417), el cual se define como un parámetro aceptable de diferencia entre el desempeño real y el estándar.

El desempeño real es factible de ser medido a través de la observación personal, los informes estadísticos y los informes orales o escritos. Suele pasar que para evitar que a los individuos o equipos les falte mucho para alcanzar su meta, el estándar de desempeño se plantea con bajas expectativas, o por el contrario cuando los estándares son inflexibles e irrazonables, las personas, pierden de vista el fin último de sus tareas laborales.

Corregir una desviación en la ejecución implica una toma de decisión contigua o básica; a la primera se le denomina medida correctiva inmediata por corregir los problemas de inmediato y rectificar el desempeño (Robbins y Decenzo, 2002, p. 419); mientras que la segunda es una medida correctiva que analiza el cómo y por qué de la desviación para poder corregirla; una corrección en el desempeño, involucra: cambios de estrategia, de estructura, de prácticas compensatorias, de programas de capacitación, rediseño de los puestos, sustitución del personal, entre otros.

Dependiendo de qué, cuándo y cómo se evalúe el control se clasifica en (Münch, 2005, pp. 27-28):

- Control de recursos.
 - Infraestructura: se evalúan los recursos materiales, tecnológicos y financieros.
 - Capital humano: se evalúa el comportamiento del personal.
- Control de implantación.
 - Explícitos: se evalúan las políticas, normas, reglas, estándares, etcétera.
 - Implícitos: se evalúan los mecanismos informales que regulan el comportamiento humano: cultura organizacional.
- Control de periodicidad (Robbins y Decenzo, 2002, p. 420; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005, p. 267; Vázquez Ordás, 1996, p. 195).
 - Control de *feedback* o retroalimentación: se refiere a un control correctivo o reactivo; se presenta cuando ha terminado la actividad; se aplican con la

intención de reducir o eliminar comportamientos o resultados indeseables y de ese modo lograr conformidad con las regulaciones y estándares.

- Control de *feedforward* o anticipado: se denomina así al control preventivo o proactivo, son mecanismos que toman medidas antes de que se presente un problema con la intención de reducir errores.
- Control concurrente o interactivo: sucede al tiempo que transcurre la actividad, gracias a la supervisión directa.
- Control de enfoque de gestión.
 - Tradicional: se basa en la supervisión.
 - Autocontrol: se basa en la existencia de un clima organizacional favorable que permita que el personal se autoridireja y por lo tanto se autocontrole.

Las herramientas de las que se vale el control para ser ejercido dependen de las características de lo que se va a medir, las más comunes son (Cagnoli, 1996, pp. 113-115; Stuart, Moran, 2006, pp. 426-433):

1. Observación personal –supervisión–: está basada en la percepción del observador y en las circunstancias particulares del hecho observado; provee información de primera mano, sin que sea filtrado por otras personas.
2. Informes estadísticos: proporciona datos cuantitativos sobre el desarrollo de las actividades. Los más utilizados son: gráfica PERT –implica identificar todas las actividades importantes de un proyecto en particular, crear la secuencia de actividades, arreglarlas en un diagrama de flujo, y finalmente asignarles un tiempo de duración al funcionamiento de cada fase de actividades a realizarse– y estudios de tiempos y movimientos.
3. Informes orales y escritos: información comunicada de manera escrita u oral que permite una circulación de los hechos, decisiones, acontecimientos, etcétera de manera rápida y precisa. La ventaja en cada caso es que la información oral permite retroalimentación; mientras que la información escrita puede ser constatada.

4. Análisis costo-beneficio: es un conjunto de procedimientos para medir el merito de las acciones en términos monetarios. Considera tanto los costos directos como indirectos en la asignación de recursos. Esta técnica se utiliza para examinar la asignación actual del presupuesto y comprobar el nivel de ayuda financiera requerida para establecer nuevos programas o beneficiar a los ya existentes.
5. Benchmarking: se utiliza para medir y comparar los procesos de trabajo realizados en una organización con aquellos realizados en otra. Examina los procesos y funciones llevados a cabo dentro de una organización, los mide en términos de productividad y los compara con los de otras organizaciones que se desempeñan en su misma actividad; si los procesos y funciones de las demás instituciones resultan ser mejor que los de la institución que realiza el benchmarking, entonces, los adopta y adapta a sus necesidades.
6. Sistemas de información: es una herramienta tecnológica que auxilia en la toma de decisiones con base en el análisis de los datos internos de la organización – información financiera, del personal, de los clientes o usuarios, entre otros–. Uno de los más comunes sistemas de información es el DSS –Decision Support Systems o sistema de apoyo para la toma de decisiones–; este sistema a través de un análisis estadístico de información organizacional pasada y presente y de modelos matemáticos provee de información para proyectar el futuro de las operaciones internas de la organización y los cambios del ambiente en el cual se desenvuelve.

El control en las bibliotecas y unidades de información ha cobrado relevancia por la necesidad que tienen de demostrar ante la sociedad y ante el organismo al que pertenece, que cumplen con el propósito para el que fueron establecidas, que son eficientes y que el dinero invertido en ellas refleja utilidad. La manera en que se ejerce el control dentro de estos recintos no dista mucho del que se ejecuta en otro tipo de instituciones, la diferencia estriba en que las actividades, las cosas y las actitudes que se estandarizan para ser medidos, comparados y aprobados o corregidos se fundamentan en el ejercicio y práctica bibliotecaria.

Los estándares y modelos que permiten medir el desempeño de las actividades en una biblioteca o unidad de información pueden estar dados por organismos bibliotecológicos

nacionales o internacionales o elaborados por las mismas instituciones; estos estándares están obligados a reflejar las metas y objetivos propios del establecimiento. Uno de los principales aspectos que se controla es el financiero, ya que gracias a la correcta manipulación de este recurso es posible desarrollar todas las demás actividades.

Los estándares se establecen a partir del tiempo, cantidades, calidad o costos (Cagnoli, 1996, pp. 109-110). Los estándares de tiempo se utilizan para la asignación de la carga de trabajo y la regulación de la producción, o bien, para medir el tiempo de respuesta en la prestación de un servicio. Los estándares de cantidad expresan en términos numéricos la cantidad de unidades a ser producida por un individuo trabajando bajo condiciones normales; se aplica también a una actividad específica o al crecimiento de algún área determinada. Los estándares de calidad establecen las características mínimas aceptables con que debe contar un producto o servicio. Finalmente los estándares de costo establecen el gasto unitario mínimo y máximo que debe considerarse en la manufactura de un producto o servicio en particular.

La medición del desempeño de los estándares establecidos no indica por sí mismo si la biblioteca o unidad de información es buena o mala, simplemente describe lo que es (Cagnoli, 1996, p. 110). Lo que debe medirse está implícito en los objetivos y estrategias fijadas en el proceso de planeamiento; estos puntos críticos se encuentran en áreas claves de la biblioteca tales como: las instalaciones y el equipo, la colección, los procedimientos técnicos, el personal, el presupuesto –ingresos y egresos–, los servicios, las actividades de extensión, etc. La evaluación, debe también enfocarse en tres atributos propios de los servicios (Cagnoli, 1996, p. 112): la calidad desde el punto de vista del usuario, la eficacia desde el punto de vista del desempeño –cómo se satisfacen los requisitos del usuario de la manera más eficiente– y el valor para la organización, es decir el costo-beneficio.

Comparar el desempeño real con los objetivos y estándares establecidos se facilita concentrándose en las excepciones o variaciones notables del resultado esperado: si la medición de las actividades, comportamientos, tiempos, etcétera. muestran que contribuye en forma destacada a lograr el fin último de la biblioteca o unidades de información, la evaluación será positiva. Si el desempeño es igual o se aproxima a los objetivos y estándares, la acción más apropiada es hacer que las cosas continúen de la misma manera; si la variación entre el desempeño real y el deseado es mayor que el rango aceptable de

tolerancia será necesario adoptar medidas correctivas que corrijan la desviación de manera rápida y oportuna, atacando las causas que provocaron la desviación.

En algunas ocasiones el análisis de las desviaciones puede indicar que los objetivos o los estándares no han sido apropiadamente elaborados o que los cambios en el ambiente exterior los haya desactualizado, en este caso será necesario modificar los planes o reformular los objetivos y los estándares.

El control se vale de mecanismos establecidos con el propósito de monitorear, evaluar, y ajustar la eficiencia y eficacia de los procesos con miras a asegurar y garantizar el éxito de la organización. A través de éste, se determina el grado de efectividad del ejercicio administrativo en cualquiera de los niveles –alta dirección, intermedio y operativo– al evaluar cualquier aspecto que resulte relevante para la consecución y éxito de las metas y objetivos propuestos para que las instituciones continúen siendo viables y creciendo.

Conclusiones

En la primera parte del texto se expuso una visión histórico-teórica del desarrollo de las organizaciones y como éstos se valen de la práctica administrativa para alcanzar los objetivos para las que fueron creadas. Se explicó que desde épocas remotas los seres humanos se han asociado para obtener algún beneficio que no lograrían solos. A este conglomerado de personas que colaboran entre sí para generar un excedente a través de la satisfacción de necesidades produciendo bienes y servicios, se le denomina: organización, organismo, empresa, institución, etcétera, la cual para alcanzar sus objetivos se vale de la administración.

Se definió a la administración como una práctica universal –aplicable a cualquier actividad– que se ha desarrollado y perfeccionado a través del tiempo y con ayuda de otras disciplinas. También se señaló que es un conjunto de modelos, teorías y métodos que le permiten a las organizaciones manejar cabalmente los recursos de los que dispone y operar con la menor inversión de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal posibles.

Se expuso que la importancia de la administración radica en que es a través de ella que se orientan las acciones al interior de una organización para la consecución de sus objetivos; además de ayudarlo a conocer las necesidades del entorno, a enfocar y delimitar el campo de actuación que mejor conoce y por lo tanto en el que mejor se puede desenvolver.

Se explicó que el administrador o dirigente –director, coordinador, jefe, supervisor– es quien ejerce la administración a través del proceso administrativo; para ello se enlistó una serie de características, habilidades y actitudes con que debe contar, además de conocimientos y experiencia.

Se definió al proceso administrativo –planeación, organización, dirección y control– como el conjunto de pasos o acciones sistemáticas convergentes que se deben ejercer para hacer un correcto uso de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y técnicos con que cuentan las organizaciones.

Se expuso ampliamente cada uno de los elementos del proceso administrativo. Se definió a la planeación como aquella actividad que establece el rumbo de las instituciones a partir de la formulación de objetivos generales y específicos y que anticipa el futuro. Se

especificó que la organización es aquella actividad que consiste en el establecimiento de una estructura deliberada de roles en que se asignan las tareas y actividades necesarias para alcanzar el fin último de las organizaciones. Se propuso a la dirección como un conjunto de actividades que se valen del liderazgo, comunicación, coordinación, entre otras habilidades, para influir en las personas y que contribuyan en las metas organizacionales. Y finalmente se definió al control como aquella actividad que permite alcanzar la productividad organizacional a partir de la medición, evaluación y corrección del desempeño, ajustando la ejecución de las tareas a los planes y objetivos.

Toda la teoría administrativa explicada, finalmente se aplicó al plano bibliotecológico. Se habló de las bibliotecas y unidades de información como organismos que aunque cuentan con los mismos recursos que las otras instituciones, estos, no generan excedentes económicos, sino que sus utilidades más bien son medidas en función de la calidad de los servicios prestados, productos ofrecidos y de la satisfacción que los usuarios expresen al hacer uso de estos recintos y por ello la importancia de conocer, manejar y aplicar la disciplina administrativa.

Se dijo también que estos organismos tienen la obligación de cubrir las necesidades de información de la comunidad para la que fueron dispuestos y que por lo tanto, instituciones bibliotecarias nacionales así como internacionales recomiendan que el personal que labora al interior de las bibliotecas y unidades de información esté preparado y sea capaz de utilizar y adaptar las distintas técnicas de administración, con el fin de prestar servicios bibliotecarios y de información eficientemente.

Para finalizar, es preciso recalcar que al igual que muchas otras entidades, las bibliotecas y unidades de información atraviesan un período de cambio, resultado de la rápida evolución de la tecnología de la información; este ambiente amenazador, puede ser utilizado para beneficio de estos organismos, si los administradores y el personal cuentan con los conocimientos administrativos suficientes obtenidos no sólo a partir de su formación académica, sino también de educación continua, para lograr aterrizar los retos que esto representa y encauzarlos a fin de conseguir que se conviertan en una ventaja competitiva al desempeñar sus actividades.

Referencias

- Bateman y T. S. y Snell, S. A. (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Benavides Pañeda, R. J. (2005). *Administración*. México: Mcgraw-Hill.
- Cagnoli, R. V. (1996). *Administración de bibliotecas: planeamiento y control*. Buenos Aires: EB.
- Chávez Martínez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Gasca, Sicco.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración: teoría, proceso y práctica*. 3ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Colegio Nacional de Bibliotecarios. (2005). *Lista de actividades profesionales y no profesionales en la biblioteca*. México: CNB.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- Díez Carrera, C. (2002). *Administración de unidades informativas: concepto e historia*. Madrid: Trea.
- Dressler, G. (1979). *Organización y admnistración: enfoque situacional*. México: Prentice-Hall.
- Gel, A. C. (2001). *Qué es administración*. 2ª ed. México: Ediciones Macchi.
- George, C. S. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice-Hall.
- Gil Estallo, M. A. (1999). *Dirigir y organizar en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide.
- Gil Estallo, M. A. yGiner de la Fuente, F. (2003). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. 6ª ed. Madrid: ESIC.
- Gómez Mejía L. R y Balkin D. B. (2002). *Administración*. Madrid: McGraw Hill.
- Hampton, D. R. (1997). *Administración*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D, Jackson, S. F y Slocom, J. W. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. 10ª ed. México: Thomson.
- Moreno Jiménez, D. (2005). *Interpretación de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas*. México: UVM: CNB: Library Outsourcing Service.

Münch Galindo, L. (2005). *Evaluación y control de gestión: la garantía de la productividad*. México: Trillas.

Münch Galindo, L. y García, J. (2008). *Fundamentos de administración*. 7ª ed. México: Trillas.

Muñoz Garduño, J. (1991). *Introducción a la administración*. (2ª ed.). México: Diana.

Robbins y S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ª ed. México: Prentice-Hall.

Rodríguez Valencia, J. (2006). *Administración I*. México: Thomson.

Rodríguez Valencia, J. (2006a). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.

Stueart R. D y Moran B. B. (2006). *Library and information center management*. 6th ed.). Green Wood Village, Colorado: Libraries Unlimited.

Vázquez Ordás, C. J. (1996). *Introducción a la administración de organizaciones*. 2ª ed. Madrid: Civitas.

Veciana Vergés, J. M. (2002). *Función directiva*. Barcelona: Alfagrama.