



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

---

**COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN  
BIBLIOTECOLOGÍA: PROPUESTA DE CURSO PARA EL  
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA DE LA UNAM**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFOMACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**RODRIGO MOTA LAZZARI**

**ASESOR: DR. FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO**

**CIUDAD DE MÉXICO**

**2019**





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.



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**

A Dios

Por sus bendiciones

A la vida

Por dejarme transitarla como he querido

A mis padres

Por su incomparable amor y guía

A mi hermana

Por su amor e infinitas risas

A Ana Laura

Por su inmortal amor, paciencia y apoyo

A mi familia

Por dejarme ser parte de ella

A mi país

Por permitirme ser un hombre libre

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por abrirme sus puertas y permitirme ser parte de esta “Máxima casa de estudios”

Al Colegio de Bibliotecología

Por brindarme a grandes profesores

A mi asesor Dr. Federico Hernández Pacheco

Por su guía y apoyo

A mis sinodales Dr. Juan José Calva González, Dr. Hugo Alberto Figueroa Alcántara, Dr. César Augusto Ramírez Velázquez y Dra. Lina Escalona Ríos

Por sus reflexiones y tiempo

## Dedicatorias

A mi amado padre Renato Mota Alvarado porque gracias a su infinito amor, enseñanzas y apoyo a lo largo de mi vida, aprendí lo que significa ser universitario y terminar una carrera.

A mi amada madre Mayra Raquel Lazzari Ochoa porque gracias a su eterno amor y apoyo incondicional, logré terminar mi carrera.

A mi amada hermana Rebeca Mota Lazzari, por permitirme ser su hermano mayor y llenarme de millones de risas y juegos.

A mi amada compañera de vida Ana Laura Morales Olivera porque su gran amor, paciencia y apoyo a lo largo de estos años, me alentó a seguir adelante y poder concluir mi carrera. Te amo infinitamente, boni bonita.

A mi querida familia, mis abuelos don Adolfo Lazzari y doña Conchita Ochoa, †don German Mota y †doña Mercedes Alvarado, a mis tías hermosas y mis tíos guerreros, a mis primas lindas y mis primates quienes siempre están al tanto de lo que hago; ya podré decirles que al fin lo logré.

A mi querida familia Morales Olivera, don José Luis, †doña Ana María, cuñis y sobris por su amor y apoyo.

A mis entrañables amigos, colegas y hermanos de profesión, de vida y de rock, Iru, Marita, Daniel, Lupita, Luz, Jorch, Raquel, Gis, Pablo, don Lenin, don Hugo, Vero, Dulce, Joce, Fredy, Lisa e Isa.

A mis amigos y amigas de la Facultad, Circe, Alondra, Oscar, Eduardo y Fernando que por su amistad y apoyo los años de carrera fueron increíbles.

## Índice

Resumen	vi
Introducción	1
Capítulo 1. Concepto y teoría de inteligencia emocional y liderazgo	
1.1 Concepto de inteligencia emocional	7
1.2 Autoconocimiento	13
1.3 Autorregulación	16
1.4 Motivación	18
1.5 Empatía	21
1.6 Habilidades sociales	24
1.7 Inteligencia emocional en el entorno laboral	31
1.8 Inteligencia emocional y bibliotecología	36
1.9 Concepto de liderazgo	41
1.10 Tipos de liderazgo	44
1.11 Factores humanos	52
1.12 Motivación	55
1.13 Comunicación	59
1.14 Liderazgo y bibliotecología	65
Capítulo 2. Los estudios en bibliotecología en México	
2.1 Concepto de bibliotecología	68
2.2 Formación bibliotecaria	70
2.3 Bibliotecología actual en México	80
2.4 Plan de estudios de Bibliotecología y Estudios de la Información UNAM (2015)	88
2.5 Modelo educativo del Plan de estudios 2015	96
2.6 Análisis de asignaturas compatibles con inteligencia emocional y liderazgo	98
Capítulo 3. Propuesta del curso “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología”	
3.1 Contexto	109
3.2 Proceso para la elaboración del curso	111
3.3 Elementos de la carta descriptiva	119
Conclusiones	126

**Índice de tablas**

Tabla 1 Selección de materias	4
Tabla 2 Materias relacionadas con inteligencia emocional y liderazgo	5
Tabla 3 Tipos de inteligencias múltiples	9
Tabla 4 Tipo de emociones	10
Tabla 5 Características de las emociones	11
Tabla 6 Las 5 habilidades de la Inteligencia Emocional	12
Tabla 7 Grupos de aptitudes emocionales	13
Tabla 8 Aptitudes de la Inteligencia Emocional	13
Tabla 9 Cargas emocionales	26
Tabla 10 Características de éxito	30
Tabla 11 Claves de éxito	31
Tabla 12 Habilidades deseables por empleadores	32
Tabla 13 Listado de competencias	34
Tabla 14 Características Forbes México	35
Tabla 15 Características compatibles con Inteligencia Emocional	36
Tabla 16 Cursos de actualización	39
Tabla 17 Tipos de poder	44
Tabla 18 Características del liderazgo	44
Tabla 19 Situaciones de liderazgo	45
Tabla 20 Sub-estilos de liderazgo	47
Tabla 21 Estilos de liderazgo	48
Tabla 22 Etapas de integración de personal	53
Tabla 23 Necesidades básicas de la motivación	56
Tabla 24 Etapas de la motivación	58
Tabla 25 Consideraciones para ampliar la motivación	58
Tabla 26 Motivadores	59
Tabla 27 Tipos de interacción	61
Tabla 28 Rasgos de personas con la capacidad de comunicación	65
Tabla 29 Características de un líder bibliotecario	66
Tabla 30 Las 25 aptitudes de la IE	67
Tabla 31 Actitudes del bibliotecario profesional	75
Tabla 32 Cualidades de un director de biblioteca	79
Tabla 33 Instituciones que imparten la carrera en bibliotecología en México	81
Tabla 34 Referencia de profesores	99
Tabla 35 Características de las asignaturas	100
Tabla 36 Objetivos de las materias	101
Tabla 37 Índice temático de las asignaturas	102
Tabla 38 Sugerencias didácticas	104
Tabla 39 Bibliografía básica y complementaria	105

## Índice de figuras

Figura 1 Estilo autocrático	45
Figura 2 Estilo democrático	46
Figura 3 Estilo laissez-faire	46
Figura 4 Necesidades de Maslow	55
Figura 5 Modelo de la comunicación humana	59
Figura 6 Proceso de comunicación interpersonal	60
Figura 7 Tipos de flujo de información en las organizaciones	63
Figura 8 Características del escucha	64
Figura 9 Línea del tiempo de la bibliotecología	71
Figura 10 Perfiles de ingreso	85
Figura 11 Mapa curricular	93
Figura 12 Pasos para la realización de un curso	110
Figura 13 Elementos a considerar para la realización del curso	118
Figura 14 Carta descriptiva del curso Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología	121

## Índice de gráficas

Gráfica 1 Porcentaje de entrevistados del área de Recursos Humanos que calificaron cada categoría de competencias como la más importante o la más escasa. Cuestionario de Recursos Humanos, ENCOP 2014.	35
---	----



## **Resumen**

En los últimos años, tanto la inteligencia emocional como el liderazgo han tomado relevancia en el mundo empresarial dentro del plano administrativo, siendo herramientas para contribuir con la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el manejo y mejoramiento del personal, etcétera, para elevar así la calidad de los productos y servicios de las instituciones. Para la biblioteca —al ser una institución en la cual se llevan a cabo procedimientos administrativos y se brindan servicios— será de interés explorar estos conceptos para incorporarlos al quehacer bibliotecario.

En esta investigación, además de explorar los conceptos y teorías de la inteligencia emocional y el liderazgo, se plantea un curso dirigido a los alumnos del Colegio de Bibliotecología de la UNAM que brindará un acercamiento a dichos temas lo que repercutirá en la eficacia y eficiencia de los procesos y servicios bibliotecarios, la resolución de problemas y el trabajo en equipo lo cual les favorecerá al enfrentarse al mercado laboral.

En el capítulo uno se establecen las teorías de la inteligencia emocional y del liderazgo y la correlación de estos conceptos tanto en el entorno laboral como en su aplicación e incidencia dentro de la bibliotecología, así como los temas relacionados con factores humanos, motivación y comunicación.

En el capítulo dos se desarrolla el concepto de bibliotecología, así como el de formación bibliotecaria y se describe su contexto actual en México. Además, se incluye la descripción del plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información de la UNAM (2015) y un análisis sobre las asignaturas compatibles con los temas de IE y liderazgo.

Por último, en el capítulo tres, se construye la propuesta del curso “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología”.

## Introducción

Los términos de liderazgo e inteligencia emocional han adquirido relevancia hacia finales del siglo XX y principios del XXI en el entorno empresarial siendo una opción más dentro del ámbito de la dirección en el plano administrativo de las instituciones para el mejoramiento de las habilidades del personal, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, etcétera, dando como resultado instituciones más eficaces y eficientes.

Tomando en cuenta el factor emocional como influyente, directa o indirectamente en nuestro comportamiento, este no puede estar ajeno al desarrollo del individuo como lo es el ámbito interpersonal, académico o laboral. Por otra parte, el liderazgo dentro de las instituciones funciona como herramienta para guiar a un grupo de personas para lograr objetivos en común.

En este sentido, los conceptos, prácticas y aplicaciones tanto de la inteligencia emocional como del liderazgo se pueden trasladar al ámbito bibliotecológico ya que según Gómez Hernández<sup>1</sup>, los bibliotecarios son el elemento crucial del que depende que la biblioteca cumpla sus funciones. Es el más costoso de los recursos, incluso por encima del 60% de la inversión anual, es el más valioso y el más complejo debido a su condición humana (carácter, aptitudes, actitudes, emociones, etcétera). Estos recursos humanos bien administrados son la parte vital de la biblioteca, de otra forma son una carga costosa que traerá problemas en consecuencia. Por otra parte, según Morales Campos<sup>2</sup> los cambios en la sociedad, la ciencia, la tecnología, la economía, el mercado, la política, etcétera, han influido y determinado el ciclo de la información: su generación, su organización y su uso. En este sentido, dichos cambios afectan por igual a los procesos administrativos de las empresas y el mercado laboral. Por lo que la bibliotecología debe explorar más

---

<sup>1</sup> Gómez Hernández, José Antonio. *La profesión bibliotecaria*. En: Orea Orea, Luisa. (ed.) *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1996. p. 77.

<sup>2</sup> Morales Campos, Estela. *Las sociedades multiculturales y su relación con la Bibliotecología* [en línea]. [Consulta: 18 agosto 2017]. Disponible en internet: [http://cuib.unam.mx/publicaciones/9/diversidad\\_cultural\\_ESTELA\\_MORALES\\_CAMPOS.html](http://cuib.unam.mx/publicaciones/9/diversidad_cultural_ESTELA_MORALES_CAMPOS.html).

los temas clásicos y, al mismo tiempo, indagar en nuevas perspectivas, nuevos temas y nuevas relaciones con otras disciplinas y metodologías<sup>3</sup> con el objetivo de poder abrirse a una sociedad cambiante con respecto a tópicos relacionados con tecnología, resolución de problemas, servicios, necesidades de información, por mencionar algunos, y romper así viejos modos y esquemas del quehacer bibliotecario.

En la actualidad, toda disciplina se nutre de otras áreas del conocimiento y, en reciprocidad, ofrece sus principios y enfoques a éstas; por lo tanto, la bibliotecología requiere de enfoques y metodologías interdisciplinarias, ya que no puede ignorar las relaciones entre la información, la sociedad, la tecnología, la economía y otras áreas.<sup>4</sup> En este sentido, la bibliotecología no puede prescindir de otras disciplinas, como la administración (liderazgo) y la psicología (inteligencia emocional), ya que ambas influyen en la dirección, la coordinación, la administración, los recursos humanos, la resolución de problemas y la toma de decisiones de una biblioteca, por lo que en este trabajo se considera importante tomar en cuenta ciertos elementos de ambas disciplinas para llevar a la práctica sus conceptos y aplicaciones para reforzar los servicios y productos de las bibliotecas.

Con base en lo anterior, herramientas como la inteligencia emocional y el liderazgo se pueden trasladar al plano de la bibliotecología reflejándose dentro del quehacer bibliotecario, ya que puede ayudar a que el personal de bibliotecas sea más eficiente, eficaz, innovador y líder dentro de sus actividades a desempeñar, obteniendo como resultado una mejor actitud en cuanto al servicio al usuario constituyendo así bibliotecas más dinámicas, eficientes, productivas y democráticas, por lo cual surgen las siguientes preguntas: ¿Se aplica la inteligencia emocional y el liderazgo como recurso en la bibliotecología en México?, ¿Qué aporte curricular pueden brindar la inteligencia emocional y el liderazgo al plan de

---

<sup>3</sup> Morales Campos, Estela. *Las sociedades multiculturales, una realidad que impacta a la bibliotecología*. En Martínez Arellano, Filiberto Felipe (comp.) *Tópicos de investigación en bibliotecología y sobre la información Vol. 1*. México: UNAM, CUIB, 2007. p. 26.

<sup>4</sup> Ídem.

estudios de la licenciatura Bibliotecología y Estudios de la Información de la UNAM?, ¿La inteligencia emocional y el liderazgo pueden influir en el ámbito laboral bibliotecario? y ¿Un curso orientado en la inteligencia emocional y el liderazgo puede influir en el ámbito laboral bibliotecario?

Ante estas interrogantes, el objetivo general de la presente investigación es elaborar una propuesta de curso sobre inteligencia emocional y liderazgo que pueda incidir en los alumnos del Colegio de Bibliotecología dentro de la materia Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional para formar líderes bibliotecólogos emocionalmente estables, potencializando sus habilidades para su incorporación al mercado laboral del país generando así recursos humanos como gestores de cambio.

Dentro de los objetivos de la investigación están: Identificar el panorama actual de la inteligencia emocional y el liderazgo dentro de la bibliotecología mexicana; Identificar, describir, analizar y comparar contenidos de los programas de estudio de las materias Fundamentos de la Administración, Administración de Recursos Humanos, Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional dentro del plan de estudio de la carrera de Bibliotecología y Estudios de la Información de la UNAM (Plan 2015); Comprender las características de la inteligencia emocional y liderazgo en su relación con el ámbito laboral bibliotecario y Realizar una propuesta de curso sobre inteligencia emocional y liderazgo para los alumnos de la materia Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional Colegio de Bibliotecología de la UNAM.

Con respecto a la metodología, el tipo de investigación es exploratoria cualitativa, ya que se trata de un proceso inductivo. Conlleva a un planteamiento expansivo, que paulatinamente se va enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio; no es direccionado en su inicio, es fundamentado en la experiencia y la intuición, se aplica a un número menor de casos y el entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes, orientado a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los

participantes.<sup>5</sup> El diseño de esta investigación es de tipo transeccional-exploratorio ya que se trata de una exploración inicial en un momento específico para conocer un conjunto de variables. Se aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos y constituye el preámbulo de otros diseños.<sup>6</sup>

La técnica de recolección de datos consiste en un análisis crítico, comparando y cotejando los programas de asignatura para identificar su correlación con los temas de inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología y su aplicación en el ámbito laboral, así como la incidencia que tiene en el plan curricular (2015). Dentro del procedimiento, se realizó una revisión del plan de estudios de la licenciatura de Bibliotecología y Estudios de la Información de la UNAM (plan 2015) de donde se realizó una primera selección de las asignaturas de las áreas de *Administración de Servicios de Información, Servicios Bibliotecarios* y *Optativas*. Los resultados de dicho análisis se muestran en la tabla 1:

**Tabla 1**  
Selección de materias

<b>Primer semestre</b>	<b>Fundamentos de los servicios de información.</b>		
<b>Segundo semestre</b>	Bibliotecología social.		
<b>Tercer semestre</b>	Fundamentos de la administración.	Lectura, lectores y bibliotecas.	
<b>Cuarto semestre</b>	<b>Administración de servicios bibliotecarios.</b>	<b>Servicios bibliotecarios y de información.</b>	
<b>Quinto semestre</b>	Administración de recursos humanos.	Consulta I.	
<b>Sexto semestre</b>	Mercadotecnia de la información.		
<b>Séptimo semestre</b>	Evaluación de unidades de información.		
<b>Octavo semestre</b>	Didáctica de la bibliotecología.		
<b>Optativas humanísticas</b>	Bibliotecología – Humanidades.	Bibliotecología – Humanidades de gestión de unidades de información.	
<b>Optativas temas selectos</b>	Temas selectos de bibliotecología.		
<b>Optativas humanísticas</b>	Bibliotecología – humanidades III (dos cursos)	Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional.	Incubadora de Emprendedores para Proyectos de Investigación y Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. 4ª ed. México: McGraw-Hill, 2006. p. 525.

<sup>6</sup> *Ibidem*. p. 209.

Dichas asignaturas guardan relación con los tópicos y objetivos de la presente investigación (inteligencia emocional y liderazgo) de acuerdo con los temas y subtemas de cada materia, como se observa en la tabla 2:

**Tabla 2**  
Materias relacionadas con inteligencia emocional y liderazgo

Recursos humanos.	Cultura organizacional.	Relación jefe-subordinado.	Satisfacción de usuarios.
Dirección.	Enfoque de toma de decisiones.	Dirección del personal.	Diseño de servicios.
Comunicación.	Recursos humanos.	Manejo de conflictos.	Supervisión del personal.
Motivación.	Inteligencia social (inteligencia competitiva).	Relación jefe-empleado.	Evaluación de personal.
Liderazgo.	Valor agregado en los servicios de información.	Relaciones humanas.	Psicología ambiental.
Técnicas de control.	Factores de calidad de los servicios.	Motivación de personal.	Desempeño del personal.
Evaluación de unidades de información.	Recursos humanos y financieros, servicios.	Motivación y motivadores.	Actualización.
Estrategias de motivación.	Relaciones con la comunidad.	Comportamiento y liderazgo.	Teorías mediacionales del aprendizaje.
Toma de decisiones.	Personal bibliotecario.	Estilos de liderazgo.	Conductismo.
Dirección (liderazgo y motivación).	Importancia de los recursos humanos.	Mercadotecnia.	Competencias.

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las asignaturas, se seleccionaron 3 materias (Administración de Recursos Humanos, Fundamentos de la Administración, Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional e Incubadora de Emprendedores para Proyectos de Investigación y Desarrollo) y 4 profesores (Lic. José Luis Almanza Morales, Dr. Juan José Calva González, Mtro. Fernando Edmundo González Moreno y Dr. Federico Hernández Pacheco) expertos en los temas de administración, recursos humanos y liderazgo por lo que el muestreo para esta investigación es no probabilístico. Teniendo en cuenta esta selección de materias y profesores de asignatura se llevó a cabo un análisis crítico y cotejo de sus planes y programas de estudio en relación con la inteligencia emocional, el liderazgo en bibliotecología y sus aplicaciones en el ámbito laboral así como la incidencia que tiene en el plan curricular universitario. Una vez realizado el análisis de asignaturas se llevó a cabo una propuesta de curso

en el que se integrara el análisis crítico, la fundamentación teórica y el contexto de la bibliotecología en México.

Como consideraciones para futuras investigaciones, la propuesta final de dicho curso puede ser aplicado en distintos contextos del ámbito bibliotecario para poder investigar sobre sus incidencias y aplicaciones.

## Capítulo 1. Concepto y teoría de inteligencia emocional y liderazgo

En este capítulo se establece la teoría y principios de la inteligencia emocional así como la descripción de sus cinco etapas y la correlación de este concepto tanto en el entorno laboral como en su aplicación e incidencia dentro de la bibliotecología. Por otro lado, se establecen las teorías y principios del liderazgo, así como la descripción de cada uno de sus tipos. Enseguida se verán los temas de factores humanos, motivación y comunicación. Por último, se verá la correlación entre el liderazgo y bibliotecología.

### 1.1 Concepto de inteligencia emocional

Para hablar sobre el concepto de inteligencia emocional (IE) es preciso conocer el significado tanto de la inteligencia como de las emociones por separado para posteriormente adentrarnos a la teoría de la IE propuesta por Daniel Goleman para comprender mejor dicho concepto.

La inteligencia se conceptualiza desde la biología como aquel proceso evolutivo que ha permitido la adaptación. Etimológicamente inteligencia proviene del término “*intelligere*”, que se compone del vocablo “*inter*” entre y “*legere*” escoger, en este sentido podría concluirse que alguien inteligente es el que sabe escoger.<sup>7</sup> Sin embargo hay distintas concepciones desde donde se puede tener una aproximación al significado de inteligencia.

Por otro lado, desde la psicología, la inteligencia no se relaciona estrictamente con un proceso adaptativo, sino como una capacidad cognitiva de aprendizaje, por lo que es un proceso más que un producto. En este proceso está involucrado el medio ya que éste da la oportunidad de manipular, organizar,<sup>8</sup> representar y transformar los objetos o el medio mismo, todo esto siendo producto del pensamiento.

---

<sup>7</sup> Papalia, Diane E. *Psicología del desarrollo*. 9ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2005. p. 248.

<sup>8</sup> Piaget, Jean. *Inteligencia y afectividad*. Buenos Aires: Aique, 2001. p. 82.



En este sentido, Francis Galton, fue el primero en establecer un laboratorio antropométrico con el fin de reunir datos empíricos sobre las diferencias intelectuales entre los individuos<sup>9</sup> a finales del siglo XIX.

Las primeras pruebas de inteligencia se le atribuyen al psicólogo francés Alfred Binet a principios del siglo XX, quien, interesado en los niños y la educación, identificó a los niños que corrían riesgo de fracaso escolar. Ante tal situación, Binet actuó de manera empírica y realizó cientos de preguntas. Estos cuestionamientos (incluyendo preguntas de carácter académico) tenían el objetivo de predecir el éxito o el fracaso escolar. Estas pruebas de inteligencia miden principalmente la memoria verbal, el razonamiento verbal, el razonamiento numérico, el reconocimiento de secuencias lógicas y la capacidad de expresar y resolver problemas de la vida cotidiana. Para 1912, el psicólogo alemán Wilhelm Stern propuso medir la inteligencia con lo que él llamó “cociente de inteligencia”, es decir la proporción entre la edad mental de una persona y su edad cronológica multiplicada por 100.<sup>10</sup>

Después de la segunda guerra mundial, sobrevino el auge de la psicometría en donde con una prueba o test psicológico se podían hacer evaluaciones de manera masiva y poder realizar una inferencia sobre ciertos atributos de la conducta como es la inteligencia.

La prueba de inteligencia de Binet rápidamente cobró popularidad llegando a Estados Unidos en donde tuvo ciertos cambios en los años treinta por el psicólogo Lewis Terman y el profesor Robert Yerkes preparando versiones de las pruebas en lápiz y papel y posteriormente puntuables a máquina, con lo cual podían administrar las pruebas con facilidad a grupos de personas.<sup>11</sup> Estas pruebas cobraron mucha popularidad convirtiéndose en una parte integrante de la práctica educativa. No obstante, las pruebas tuvieron muchas críticas, señalando la superficialidad y los

---

<sup>9</sup> Gardner, Howard. *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós, 2001. p. 23.

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> *Ibíd.* p. 24.

posibles sesgos culturales de los ítems de las pruebas y destacaba los riesgos derivados de evaluar el potencial intelectual de una persona por medio de un solo método basado en respuestas breves orales o escritas.

Por ejemplo, un individuo que es más eficiente en pruebas matemáticas puede no ser capaz de tener sensibilidad artística o musical. Es así como se empiezan a hacer cuestionamientos sobre si una prueba podría aplicarse de manera generalizada a todas las personas para poder determinar quién es más o menos inteligente.

Por consiguiente, surgieron aproximaciones divergentes proponiendo a la inteligencia no como un atributo que pudiera concentrarse en un número, sino que había que apostar por las singularidades de cada individuo y es por eso que el psicólogo norteamericano Howard Gardner desarrolla así su teoría de las *inteligencias múltiples* hacia 1983, en donde divide a la inteligencia en 7 distintos tipos.<sup>12</sup> De esta manera, las características que hacen a una persona inteligente están distribuidas de manera irregular, en donde no hay una prueba global que pueda dar un número concreto.

Esta teoría apunta por las diferencias individuales, por lo que no habría personas con niveles de inteligencia iguales, sino que alguna persona podría tener un mejor potencial en un tipo de inteligencia y no en otra, o viceversa.

En la tabla 3 se muestran estas *inteligencias múltiples*:

**Tabla 3**  
Tipos de inteligencias múltiples

1.	Inteligencia lingüística. Supone una sensibilidad especial hacia el lenguaje hablado y escrito, capacidad para aprender idiomas y aplicación del lenguaje para lograr objetivos. Abogados, oradores, escritores y poetas tienen desarrollada este tipo de inteligencia.
2.	Inteligencia lógico matemática. Se refiere a la capacidad de analizar problemas de manera lógica, de realizar operaciones matemáticas y realizar investigaciones de una manera científica. Matemáticos y científicos emplean este tipo de inteligencia.

<sup>12</sup> Gardner, Howard. *Inteligencias múltiples: la teoría y la práctica*. Barcelona: Paidós, 2005. p. 39.

3.	Inteligencia musical. Capacidad de interpretar, componer y apreciar pautas musicales. Compositores y músicos poseen este tipo de inteligencia.
4.	Inteligencia corporal-cinestésica. Supone la capacidad de emplear partes del cuerpo para resolver problemas o crear productos. Bailarines, actores y deportistas destacan por este tipo de inteligencia.
5.	Inteligencia espacial. Capacidad de reconocer y manipular pautas en espacios grandes y pequeños. Navegantes, pilotos, arquitectos y cirujanos poseen esta inteligencia.
6.	Inteligencia interpersonal. Denota la capacidad de una persona para entender las intenciones, motivaciones y deseos ajenos y en consecuencia su capacidad de trabajar en equipo. Vendedores, maestros y líderes destacan con este tipo de inteligencia.
7.	Inteligencia intrapersonal. Capacidad de comprenderse a uno mismo, de concebir un modelo útil y eficaz de uno mismo y emplear esta información con eficacia en la vida.

(Fuente: Gardner, Howard. *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós, 2001. p. 52.)

Años más tarde, bajo esta misma corriente, hacia 1990, el psicólogo también norteamericano, Daniel Goleman, desarrolla el concepto de *inteligencia emocional* (IE), apartándose de nuevo del concepto psicométrico de la inteligencia. Aunque el término de IE lo acuñaron el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer hacia 1983, Goleman lo retoma y realiza nuevas investigaciones siendo uno de los autores más reconocidos sobre el tema.

Ahora bien, para poder entender el concepto de IE, tenemos que definir la emoción, que es el estado de ánimo que afecta los sentidos, ideas o recuerdos que se reflejan en los gestos, actitudes y otras formas de expresión que contagia la animosidad de otros.<sup>13</sup> La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino “*mover*” más el prefijo “*e*” que significa alejarse<sup>14</sup>, entonces, emoción sugiere que hay implícita una tendencia a la acción.

En la tabla 4 se enlistan las emociones centrales, según el psicólogo Paul Ekman:

**Tabla 4**

Tipo de emociones

Temor.	Tristeza.	Ira.	Placer.
--------	-----------	------	---------

(Fuente: Gardner, Howard. *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós, 2001. p. 332.)

<sup>13</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2002. p. 328.

<sup>14</sup> Goleman, Daniel. *Inteligencia emocional*. México: Ediciones B, 2007. p. 24.

Según estas investigaciones, las expresiones faciales de estas emociones básicas son reconocidas por personas de diferentes culturas en todo el mundo, lo cual sugiere su universalidad. Tomando estos principios, se consideran las emociones en términos de familia y dimensiones,<sup>15</sup> en donde de cada familia de emociones, (temor, ira, tristeza y placer) surgen todas las combinaciones de emociones que dan diferentes matices a la vida emocional de cada persona.

En este sentido, en la tabla 5 se muestran las características de las emociones:

**Tabla 5**  
Características de las emociones

Son mensajes potentes.	Transmiten rápidamente un sentimiento.	Son contagiosas.	Se potencializan en grupo.	Son transferibles, aunque no sean visibles.
------------------------	--	------------------	----------------------------	---

(Fuente: Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 328.)

En el mundo civilizado (de los adultos, según Goleman) las emociones parecen divorciadas de las reacciones. En la actualidad, con el declive de valores morales y éticos aunado a la falta de sensibilidad que caracteriza a esta sociedad globalizada, cobra importancia la IE, que constituye el vehículo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales. En estos tiempos de falta de sensibilidad social, existen dos actitudes morales que necesitamos: el auto control y el altruismo.<sup>16</sup>

Ya en contexto, podemos decir que la mente humana está dividida en dos: la mente emocional (la que siente, más impulsiva y más poderosa, en ocasiones ilógica) y la mente racional (la que piensa, modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más capaz de reflexionar).<sup>17</sup> Estas dos mentes interactúan para construir nuestra vida mental. Habitualmente existe un equilibrio entre ambas, equilibrio en el que la mente emocional alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y ésta ajusta y en ocasiones censura las entradas

<sup>15</sup> Ídem.

<sup>16</sup> Goleman, Daniel. Op. Cit. p. 16.

<sup>17</sup> Ibídem. p. 27.

procedentes de las emociones. Pero cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional se desborda.

El concepto de IE considera un conjunto de habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia, y la capacidad para motivarse a uno mismo. Goleman<sup>18</sup> se refiere a la IE como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Entonces, la IE es el conjunto de actividades, competencias, destrezas y habilidades que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales y su estilo de comunicar, siendo ésta la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimos propios y ajenos.

La IE determina nuestro potencial para aprender las destrezas prácticas de sus elementos que constan de cinco habilidades<sup>19</sup> mostradas en la tabla 6:

**Tabla 6**  
Las 5 habilidades de la Inteligencia Emocional

1.	Autoconocimiento.
2.	Autorregulación.
3.	Motivación.
4.	Empatía.
5.	Habilidades sociales.

(Fuente: Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2007. p. 386.)

En la tabla 7 se muestran las aptitudes emocionales que se concentran en grupos, cada uno con base en las habilidades de la IE, dividiéndose en dos:

---

<sup>18</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2007. p. 385.

<sup>19</sup> *Ibíd.* p. 386.

**Tabla 7**  
Grupos de aptitudes emocionales

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud personal. Las que determinan el dominio de uno mismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud social. Las que determinan el manejo de las relaciones.</li> </ul>

(Fuente: Elaboración propia)

Es así que, en la tabla 8 encontramos las 25 aptitudes emocionales:

**Tabla 8**  
Aptitudes de la Inteligencia Emocional

Actitud Personal			Actitud Social	
Autoconocimiento	Autorregulación	Motivación	Empatía	Habilidades sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional.</li> <li>• Autoevaluación precisa.</li> <li>• Confianza en uno mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Confiabilidad.</li> <li>• Escrupulosidad.</li> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afán de triunfo.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Optimismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender a los demás.</li> <li>• Ayudar a los demás a desarrollarse.</li> <li>• Orientación hacia el servicio.</li> <li>• Aprovechar la diversidad.</li> <li>• Conciencia política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Manejo de conflictos.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Catalizador de cambio.</li> <li>• Establecer vínculos.</li> <li>• Colaboración y cooperación.</li> <li>• Habilidades de equipo.</li> </ul>

(Fuente: Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional*. México: Ediciones B, 2007. p. 24.)

## 1.2 Autoconocimiento

Es la capacidad del manejo de nuestras emociones decidiendo lo que sentimos de momento a momento. Este conocimiento de uno mismo nos indica qué se siente en cada situación y utilizar esas emociones para orientar nuestra toma de decisiones.<sup>20</sup> Para poder describir las tres aptitudes emocionales que se desprenden de la destreza del autoconocimiento, es necesario explicar el concepto de *intuición* entendido como la capacidad de analizar de manera inconsciente, situaciones similares a la actual, apegándose a experiencias previas para escoger la mejor opción. Es cuando tomamos una decisión y sentimos la corazonada de elegir, de entre varias opciones, la mejor. Esto se debe a que inconscientemente analizamos

<sup>20</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 386.

de manera rápida nuestras experiencias y escogemos la opción que nos sirvió con anterioridad para resolver cierto problema y la decisión se presenta en forma de corazonada.

A partir de esta base se desprenden tres aptitudes emocionales:

❖ Conciencia emocional

Esta aptitud se refiere al reconocimiento de nuestras propias emociones y en qué medida afectan nuestro desempeño, utilizando nuestros valores para la toma de decisiones. Ser consciente de las propias emociones y reconocer su impacto.<sup>21</sup>

Las personas con esta aptitud desarrollada saben qué emociones experimentan y por qué; reconocen el vínculo entre sus sentimientos y lo que piensan, dicen y hacen; reconocen además qué efecto específico tienen esas sensaciones sobre su rendimiento y reconocen sus metas y valores guiándose por ellos.<sup>22</sup>

Esta conciencia emocional es nuestra guía para afinar todo tipo de desempeño laboral, manejando nuestros sentimientos rebeldes, manteniéndonos motivados, captando debidamente los sentimientos de quienes nos rodean y desarrollando habilidades sociales relacionadas con el trabajo, incluidas las que resultan esenciales en el liderazgo y el trabajo en equipo.

❖ Autoevaluación precisa

---

<sup>21</sup> Goleman, Daniel. *El líder resonante crea más*. México: Debolsillo, 2012. p. 72.

<sup>22</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 77.

Esto es un sentido sincero, reconocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades<sup>23</sup> teniendo una visión clara de lo que se necesita para mejorarlas y tener la capacidad de aprender de la experiencia. Se refiere a reconocer los propios recursos interiores, habilidades y límites.<sup>24</sup>

Las personas con aproximaciones a esta aptitud reconocen sus puntos fuertes y sus debilidades; son reflexivas y aprenden de la experiencia; están abiertas a la crítica constructiva, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas y son capaces de mostrar sentido del humor con respecto de sí mismos.<sup>25</sup>

#### ❖ Confianza en uno mismo

Esta aptitud se refiere a la valentía que proviene del conocimiento de nuestras capacidades, valores y metas; se refiere a la capacidad de tener un fuerte sentido de lo que valemos y lo que somos capaces de hacer. Seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.<sup>26</sup>

Las personas que experimentan esta aptitud se muestran seguras de sí mismas, tienen presencia; pueden expresar opiniones que despierten rechazo y se arriesgan por lo que consideran correcto; son dedicadas y pueden tomar decisiones seguras a pesar de la incertidumbre y la presión.<sup>27</sup>

Las personas dotadas de confianza en sí mismos se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar nuevas tareas. Se ven como catalizadores, impulsores e iniciadores y creen poder compararse

---

<sup>23</sup> *Ibíd.* p. 72.

<sup>24</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 86.

<sup>25</sup> *Ídem.*

<sup>26</sup> Goleman, Daniel. *El líder resonante crea más*. México: Debolsillo, 2012. p.72.

<sup>27</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 93.



favorablemente con otros.<sup>28</sup> Además de tener un potencial positivo con respecto a la capacidad de tomar decisiones.

### 1.3 Autorregulación

Es la capacidad de aprender, con base a experiencias previas, el manejo de los impulsos emocionales (control emocional) manejando los propios estados internos, impulsos y recursos<sup>29</sup> manteniendo bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.

La autorregulación está basada en cinco aptitudes:

#### ❖ Autocontrol

Esta aptitud se basa en el manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales manteniéndolos bajo control.

Las personas que poseen esta aptitud manejan bien sus sentimientos impulsivos y sus emociones inquietantes; se mantienen positivas e inalterables aún en momentos de tensión; piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidos bajo presión.<sup>30</sup>

#### ❖ Confiabilidad

Se basa en mantener las normas de honestidad e integridad.

Las personas que poseen esta aptitud actúan éticamente y están por encima de todo reproche; inspiran confianza por ser honestos y auténticos; admiten sus errores y enfrentan a otros que no actúen con ética y defienden las

---

<sup>28</sup> Ídem.

<sup>29</sup> Ibídem. p. 46.

<sup>30</sup> Ibídem. p. 111.

posturas que responden a sus principios. La confiabilidad en el trabajo equivale a hacer que la gente conozca nuestros valores y principios, intenciones y sentimientos, y a respetarlos en la manera de actuar.<sup>31</sup> Ser confiable es tener integridad al actuar abierta y honradamente, distingue a los trabajadores destacados en cualquier empresa.

#### ❖ Escrupulosidad

Esta aptitud acepta la responsabilidad del desempeño.

Las personas que cuentan con esta aptitud cumplen con sus compromisos y promesas; se hacen responsables de cumplir los objetivos, son organizados y cuidadosos en el trabajo.<sup>32</sup>

Las señales cotidianas de la escrupulosidad (ser puntual, meticuloso, disciplinado y responsable) son características del empleado modelo, la persona que hace funcionar las cosas como es preciso.<sup>33</sup>

Las personas con esta característica respetan las normas, ayudan y se interesan en las personas con quienes trabajan. Es el trabajador escrupuloso, el que llega a tiempo a la oficina y el que siempre termina el trabajo a tiempo.

#### ❖ Adaptabilidad

Se refiere a la flexibilidad y reacción para manejar los cambios.

Las personas con esta aptitud se manejan con desenvolvimiento; adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias y son flexibles en su visión de los hechos.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> *Ibidem.* p. 120.

<sup>32</sup> *Ídem.*

<sup>33</sup> *Ibidem.* p. 125.

<sup>34</sup> *Ibidem.* p. 126.

Esa disposición al cambio que genera la adaptabilidad se vincula con la innovación.

#### ❖ Innovación

Esta aptitud se concentra en estar abierto y dispuesto para las nuevas ideas, enfoques novedosos y la nueva información.

Los individuos que poseen esta aptitud buscan y generan ideas nuevas; encuentran soluciones originales; adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.<sup>35</sup>

La base emocional del innovador laboral se centra en el placer que encuentra en la originalidad. Dentro del trabajo, la creatividad gira en torno a la aplicación de ideas novedosas y creativas para alcanzar los resultados que la empresa necesita.

### **1.4 Motivación**

Esta es la capacidad de encontrar un estímulo interno independientemente de la circunstancia que se viva o de los factores externos. Las emociones son las que mueven al hombre para obtener sus metas en la vida. Estas emociones tienen que ver con la motivación para alcanzar las metas, siendo el optimismo una herramienta para poder cambiar una situación. Esta tendencia emocional guía la obtención de las metas. La motivación utiliza nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, tomando así iniciativas y afectos para ser más efectivos y persistir frente a frustraciones y contratiempos.

---

<sup>35</sup> Ídem.

Las palabras *motivo* y *emoción* comparten la misma raíz latina *motere* que significa mover. Las emociones literalmente son lo que nos mueve tras un objetivo, impulsan nuestras motivaciones y estos motivos a su vez dirigen nuestras percepciones dando forma a los actos que realizamos<sup>36</sup>

La motivación está basada en cuatro aptitudes:

❖ Afán de triunfo

Se refiere a esforzarse para mejorar o para responder a una norma de excelencia.

Las personas que poseen esta aptitud se caracterizan por orientarse hacia resultados con ambición de conseguirlos; se fijan metas complicadas y aceptan riesgos calculados; están en constante búsqueda de información para eliminar errores; encuentran la manera de desempeñarse mejor y aprenden a mejorar su desempeño.<sup>37</sup>

Las personas que experimentan una necesidad imperiosa de triunfo son voraces en la búsqueda de ideas e información nueva, sobre todo en lo que respecta a sus objetivos. Recurren a otras personas para conocer su opinión, recopilando información con el fin de obtener datos y la necesaria crítica constructiva.<sup>38</sup>

❖ Compromiso

Se refiere a formar parte o aliarse a los objetivos de una organización o de un grupo.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.* p. 140.

<sup>37</sup> *Ibíd.* p. 147.

<sup>38</sup> *Ibíd.* p. 152.

Las personas con esta característica siempre están dispuestas a hacer sacrificios para lograr objetivos; se sienten útiles en la misión general de la organización; utilizan los valores del grupo para la toma de decisiones y esclarecen sus alternativas; por último, buscan oportunidades para cumplir con el objetivo del grupo.<sup>39</sup>

El conocimiento de uno mismo es parte esencial del compromiso ya que el personal de una organización que conoce y reconoce sus propios valores y los alinea con los objetivos de la empresa tendrá un compromiso mayor con la institución.

#### ❖ Iniciativa

Se refiere a la disposición y habilidad para aprovechar las oportunidades que se presenten siendo proactivos y persistentes.

Las personas que cuentan con esta aptitud alcanzan los objetivos y llegan más allá de lo que se espera de ellas; ocupan la burocracia para cumplir con su trabajo y movilizan a los demás por medio de esfuerzos inusitados. También actúan sin esperar a verse obligados y se anticipan a la acción, para evitar problemas antes de que se susciten y aprovechan una oportunidad antes de que otra persona la tome.<sup>40</sup>

Quienes adquieren esta habilidad actúan sin esperar a verse obligados por acontecimientos externos, se anticipan a la acción para evitar problemas antes de que se presenten y aprovechan las oportunidades antes de que sean evidentes para otros.<sup>41</sup>

#### ❖ Optimismo

---

<sup>39</sup> *Ibíd.* p. 153.

<sup>40</sup> *Ibíd.* p. 157.

<sup>41</sup> *Ibíd.* p. 159.

Se refiere a la tenacidad para buscar un objetivo pese a las dificultades.

Las personas que cuentan con esta aptitud son persistentes en ir tras sus metas pese a las dificultades y contratiempos; no operan por miedo al fracaso sino por el éxito; consideran que los contratiempos se pueden manejar antes de convertirse en fallas personales y tienden a convertir los errores en soluciones positivas para mejorar.<sup>42</sup>

Para el optimista el fracaso es sólo una lección a aprender para el próximo enfrentamiento.<sup>43</sup>

## 1.5 Empatía

Es la capacidad de reconocer y prever el impacto de las acciones en el otro.

Es saber lo que alguien siente sin utilizar palabras, siendo las expresiones, el tono de voz, entre otros, pistas no verbales para detectar preocupación y compasión; ser capaces de ver las cosas desde la perspectiva de los demás y cultivar la afinidad con las personas.

Esta capacidad de percibir estas pistas emocionales se origina gracias al conocimiento de uno mismo y del autodomínio<sup>44</sup> siendo aptitudes básicas ya que, si no somos capaces de percibir nuestras propias emociones, seremos ajenos a las de los demás.

La empatía está basada en cuatro aptitudes las cuales son:

- ❖ Comprender a los demás

---

<sup>42</sup> *Ibíd.* p. 157.

<sup>43</sup> *Ibíd.* p. 164.

<sup>44</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 171.

Esta aptitud percibe las emociones y los sentimientos de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones.

Las personas que cuentan con esta aptitud saben escuchar y detectar pistas emocionales; muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los demás y brindan ayuda con base en la comprensión de las emociones de los demás.<sup>45</sup>

Saber escuchar significa ir más allá de lo que se dice haciendo preguntas y repitiendo con palabras propias lo que se ha oído con el fin de asegurarse de haber entendido bien las cosas,<sup>46</sup> siendo esto la base de la comprensión.

#### ❖ Ayudar a los demás a desarrollarse

Esta aptitud se caracteriza por percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar sus capacidades.

Las personas con esta aptitud reconocen y distinguen los logros, progreso y virtudes de sus compañeros; ofrecen críticas constructivas e identifican las áreas de oportunidad que el otro debe mejorar brindando asesorías y consejos delegando tareas que alienten a mejorar fungiendo como un instructor.<sup>47</sup>

Un buen instructor ayuda a los demás a desempeñarse de mejor manera aumentando la lealtad, la confianza y la satisfacción de los demás en sus labores, induciendo a la mejoría y el perfeccionamiento.

#### ❖ Orientación hacia el servicio

En esta aptitud se reconocen, prevén y satisfacen las necesidades del cliente y los subordinados.

---

<sup>45</sup> *Ibíd.* p. 175.

<sup>46</sup> *Ibíd.* p. 179.

<sup>47</sup> *Ibíd.* p. 184.

Las personas que sobresalen en este rubro son capaces de entender las necesidades de los clientes encaminándolos a los productos y servicios que requieren; buscan nuevas maneras de satisfacerlos comprendiendo y tomando en cuenta su punto de vista actuando como asesores y construyendo relaciones (servicio al cliente). Esta habilidad es fundamental para quienes trabajan como intermediarios entre una empresa y su clientela.<sup>48</sup>

Lo que sienten los clientes al interactuar con los empleados de una empresa determinará su sentir con respecto a ella. Cada interacción entre el cliente y la empresa fortalece o arruina la lealtad.

❖ Aprovechar la diversidad

En esta aptitud se cultivan oportunidades aprovechando las capacidades diversas de los demás.

Las personas que se caracterizan con esta aptitud respetan a personas de orígenes diversos; comprenden sus puntos de vista; perciben las diferencias grupales; ven en la diversidad multicultural una oportunidad de crear nuevos medios donde todos puedan convivir y se enfrentan a los prejuicios y la intolerancia.<sup>49</sup>

❖ Conciencia política

Las personas que tienen esta aptitud interpretan las corrientes políticas y sociales, comprendiendo las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

---

<sup>48</sup> *Ibíd.* p. 190.

<sup>49</sup> *Ibíd.* p. 194.



Quienes poseen esta característica son capaces de saber leer con precisión las relaciones clave de poder; detectan las redes sociales cruciales; entienden la fuerza que da forma a las visiones y acciones de los clientes y leen con precisión la realidad externa y la de la organización. La capacidad de interpretar la realidad política es esencial para construir alianzas<sup>50</sup> y contactos que permitan ejercer influencia fomentando relaciones a beneficio de un bien común dentro de una empresa.

## 1.6 Habilidades sociales

Esta aptitud es la capacidad de relacionarse efectivamente con los demás, manejando bien las emociones en las relaciones e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Estas habilidades nos sirven para persuadir, dirigir, negociar y resolver problemas y además para la cooperación y el trabajo en equipo.

Las habilidades sociales están basadas en ocho aptitudes:

### ❖ Influencia

Es la aptitud donde se aplican tácticas de persuasión despertando emociones específicas en el otro, ya sea respeto (autoridad), pasión por un proyecto, entusiasmo por un trabajo o ira por una injusticia.

Las personas capaces de influenciar son hábiles para convencer a los demás; ajustan sus presentaciones para agradar al auditorio; usan estrategias complejas para lograr el apoyo y consenso; recurren a puestas en escena dramáticas para establecer con claridad su punto de vista.<sup>51</sup>

La empatía es importante dentro de la influencia ya que resulta imposible causar en los demás efectos positivos sin percibir qué están sintiendo y

---

<sup>50</sup> *Ibíd.* p. 201.

<sup>51</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 213.

entender su actitud.<sup>52</sup> El primer paso para influir es el entendimiento hacia los demás.

La esencia de la influencia como aptitud positiva es muy diferente al afán de triunfar a cualquier precio, la influencia se socializa y está en armonía con la meta colectiva.<sup>53</sup>

#### ❖ Comunicación

Esta aptitud establece escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Los individuos que poseen una comunicación funcional son efectivos en el intercambio, registrando las emociones para afinar su mensaje; enfrentan directamente los asuntos complejos; saben escuchar buscando el entendimiento mutuo y comparten información de buena manera; fomentan la comunicación abierta y son receptivos tanto de las noticias malas como de las buenas.<sup>54</sup>

Para mantener una buena comunicación es esencial mantener el control de nuestro propio estado de ánimo<sup>55</sup> ya que puede afectar el proceso de la misma. Dentro de la empatía es clave saber escuchar ya que es esencial para una buena comunicación.

#### ❖ Manejo de conflictos

Esta aptitud se refiere a negociar, manejar y resolver problemas evitando posibles complicaciones que afecten a un par de personas o a un grupo.

---

<sup>52</sup> *Ibidem.* p. 214.

<sup>53</sup> *Ibidem.* p. 218.

<sup>54</sup> *Ídem.*

<sup>55</sup> *Ibidem.* p. 220.

Las personas que tienen esta aptitud desarrollada manejan con diplomacia y tacto al personal en situaciones difíciles; se anticipan a los posibles conflictos poniendo al descubierto los desacuerdos; estimulan el debate y la discusión y fomentan soluciones en beneficio de todos.<sup>56</sup>

Para establecer una solución es necesaria una negociación para llegar a un acuerdo entre las partes afectadas.

Negociar es resolver el conflicto en común acuerdo ya que este afecta a las partes involucradas.<sup>57</sup> Esta solución requiere que cada una de las partes sea capaz de reconocer en el otro no sólo su punto de vista, sino también sus temores y necesidades<sup>58</sup> siendo la empatía la herramienta para poder lograr el entendimiento.

En la tabla 9 se muestran algunos puntos para contener un conflicto ya que toda negociación trae implícita una carga emocional:

**Tabla 9**  
Cargas emocionales

En primer lugar, tranquilizarse, entender nuestros propios sentimientos y expresarlos.	Mostrar disposición para resolver las cosas discutiendo el tema en conflicto en vez de empeorarlo con agresión.	Expresar nuestro punto de vista en un lenguaje neutral, en vez de emplear un tono de confrontación.	Llegar a soluciones objetivas para resolver el conflicto trabajando en conjunto para buscar una solución que beneficie a las partes.
--	---	---	--

(Fuente: Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p.228.)

### ❖ Liderazgo

Se refiere a inspirar y guiar a un grupo de individuos para alcanzar objetivos.

<sup>56</sup> *Ibidem.* p. 222.

<sup>57</sup> *Ibidem.* p. 224.

<sup>58</sup> *Ibidem.* p. 225.

Las personas dotadas con esta característica son capaces de emitir y despertar entusiasmo en beneficio de una misión compartida para lograr objetivos; orientan el desempeño de las demás personas haciéndoles asumir responsabilidades y guían mediante el ejemplo.<sup>59</sup>

Es importante reconocer que el liderazgo no consiste en el cambio por sí solo, sino la manera de implementarlo y actuar para alcanzar objetivos. Por lo que un líder inteligente es capaz de captar sutiles corrientes de emociones que circulan en el grupo y puede interpretar el impacto de sus actos y palabras. Una manera de que el líder establezca credibilidad en el grupo es percibiendo y articulando los sentimientos colectivos, además de darse a entender mediante sus actos y ejemplo.<sup>60</sup>

Entre las aptitudes de los directivos exitosos encontramos tres clases: las dos primeras recaen en la inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como la seguridad en uno mismo, el logro y el compromiso; mientras la segunda consiste en aptitudes sociales como la influencia, la empatía y la conciencia política. La tercera es de carácter cognitivo.<sup>61</sup>

Sin duda el liderazgo requiere de toma de decisiones, indicando claramente lo que alguien debe de hacer e incentivarlos para cumplir con sus responsabilidades<sup>62</sup> dentro del trabajo y ser rotundo en cuanto a las consecuencias de no cumplir con los compromisos y objetivos.

#### ❖ Catalizador de cambio

Se refiere a alentar, promover, encauzar, iniciar o manejar un cambio o una nueva dirección.

---

<sup>59</sup> *Ibíd.* p. 228.

<sup>60</sup> *Ibíd.* p. 231.

<sup>61</sup> *Ibíd.* p. 234.

<sup>62</sup> *Ibíd.* p. 237.

Las personas que cuentan con esta aptitud se destacan por reconocer la necesidad de efectuar cambios y quitar los obstáculos que interfieran; desafían el *statu quo* (momento actual) para reconocer una necesidad de cambio; son propiciadores del cambio, buscan a otros para llevarlo a cabo y sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.<sup>63</sup>

Generalmente este tipo de personas son líderes efectivos del cambio, por lo que tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, optimismo, iniciativa, dedicación y perseverancia<sup>64</sup> para lograr los cambios que requieren, ya sea en una empresa o un grupo de personas para generar procesos más efectivos y eficientes.

#### ❖ Establecer vínculos

Significa alimentar relaciones (crear lazos) entre un determinado grupo de personas con base en las redes sociales, construyendo conexiones cara a cara, por teléfono o vía electrónica. (Entiéndase redes sociales como el conjunto de personas con las que nos relacionamos, no a los diferentes medios digitales de comunicación).

Los individuos que poseen esta aptitud mantienen y cultivan redes de trabajo; buscan relaciones en beneficio de todos; construyen lazos afectivos, se mantienen en comunicación y generan nuevas amistades entre los compañeros de trabajo.<sup>65</sup>

Las personas con las que nos llevamos mejor y nos entendemos en el trabajo son aquellas que nos inspiran confianza y simpatía siendo los eslabones más fuertes de nuestras redes sociales. Cada miembro de la red representa una extensión disponible de conocimiento o habilidades a la que se tiene

---

<sup>63</sup> *Ibíd.* p. 240.

<sup>64</sup> *Ibíd.* p. 243.

<sup>65</sup> *Ibíd.* p. 256.

acceso<sup>66</sup> para poder solucionar algún problema dentro de la institución, en otras palabras, son nuestros contactos.

El fortalecimiento de la afinidad es esencial para desarrollar relaciones fuertes y útiles.<sup>67</sup> Esta afinidad gira en torno a la empatía y suele emerger de manera natural en el curso de la conversación del día a día dentro del trabajo. Formar una estrecha relación en el trabajo significa establecer alianzas, relaciones con las se pueden contar en caso de una necesidad.

#### ❖ Colaboración y cooperación

Se refiere a trabajar con otros (trabajo en equipo) para alcanzar metas y objetivos compartidos.

Las personas dotadas con estas aptitudes son capaces de colaborar, compartir información y recursos; promueven un ambiente amigable y cooperativo y descubren nuevas oportunidades de colaboración.<sup>68</sup>

Los grupos que comparten un ambiente laboral divertido disfrutan de su compañía y pueden compartir tanto los buenos como los malos momentos disponiendo de un capital emocional estable. Los grupos que carecen de este vínculo emocional presentan una mayor tendencia a ser disfuncionales.<sup>69</sup>

En la relación jefe-subordinado cada uno necesita del otro para superar los retos de la institución. Si ambos mantienen un vínculo emocional positivo y estable, se construye una relación de confianza, entendimiento, esfuerzo inspirado y afinidad, lo que logrará que el desempeño sea más efectivo; pero

---

<sup>66</sup> *Ibidem.* p. 257.

<sup>67</sup> *Ibidem.* p. 260.

<sup>68</sup> *Ibidem.* p. 262.

<sup>69</sup> *Ibidem.* p. 263.

si se desenvuelven en un ambiente emocional negativo, la relación se puede tornar en un ambiente de intolerancia y fracaso laboral.

❖ Habilidades de equipo

Esta capacidad se refiere a crear sinergias para trabajar en conjunto en beneficio de metas colectivas dentro de un equipo.

Las personas que poseen esta aptitud cuentan con cualidades como la colaboración y el respeto y siempre están en disposición de ayudar; impulsan a todos los integrantes del equipo a participar de forma entusiasta fortaleciendo la identidad del equipo; además, protegen al grupo y su reputación compartiendo los méritos.<sup>70</sup> El núcleo de un equipo y su liderazgo residen en la capacidad de hacer que a todos los integrantes del grupo les parezca fascinante lo que realizan juntos, en equipo,<sup>71</sup> que resulta de la combinación del afán competitivo común, los fuertes lazos sociales y la confianza en las capacidades ajenas.

En la tabla 10 podemos observar las características que Goleman encontró dentro de los grupos exitosos:

**Tabla 10**  
Características de éxito

Un desafío apabullante o una noble misión.	Diversidad de talentos.	Concentración y pasión.
Intensa lealtad grupal.	Colaboración confinada y sin egoísmos.	Trabajo intrínsecamente divertido y fructífero.

Fuente: Howell y Avolio. Test de liderazgo transformador en una compañía de servicios financieros de Canadá citado en Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 281.)

---

<sup>70</sup> Ídem.

<sup>71</sup> Ibídem. p.270.

Estas características denotan un gran compromiso de los integrantes del equipo para establecer límites y llevar a cabo objetivos de manera, efectiva y exitosa.

Por último, en la tabla 11 Burt Swersey profesor del Rensselaer Polytechnic Institute nos comparte sus cinco claves del éxito en el trabajo en equipo:

**Tabla 11**  
Claves de éxito

Afinidad.	Empatía.	Persuasión.	Cooperación.	Búsqueda de consenso.
-----------	----------	-------------	--------------	-----------------------

(Fuente: Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 283.)

Estos cinco aspectos reflejan las características deseadas que el personal de cualquier institución debe tener para llevar a cabo trabajo en equipo para lograr metas en conjunto.

## 1.7 Inteligencia emocional en el entorno laboral

Cada vez son más las empresas para las que es vital alentar las habilidades de la IE como una filosofía de gerenciamiento.<sup>72</sup> Hoy en día, en el área de recursos humanos, las pautas para la selección y reclutamiento del personal han cambiado, abriendo paso a nuevos criterios de selección en donde pasan a segundo término aspectos como la preparación y la experiencia del postulante; en cambio, se toman en cuenta nuevas habilidades como por ejemplo el cómo nos manejamos con los demás y con nosotros mismos en el entorno laboral.

Esta nueva pauta de selección da por sentado que el postulante tiene los conocimientos, habilidades y preparación técnica para desempeñar el trabajo; sin embargo, las instituciones ahora se concentran más en cualidades personales tales

---

<sup>72</sup> Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 22.



como la empatía, la iniciativa, la adaptabilidad, la proactividad, el trabajo en equipo, las capacidades de liderazgo, entre otras.

Por años se habló de estas características dándoles varios nombres: desde “carácter” y “personalidad” hasta “habilidades suaves” y “aptitud”; pero por fin tenemos un conocimiento más exacto de estos talentos humanos y un nuevo nombre para designarlos: inteligencia emocional.<sup>73</sup>

La IE que buscan los empleadores no se enseña en las universidades, por lo que ahora se presenta en este trabajo un acercamiento para convertirla en parte integral de la educación y/o entorno laboral como herramienta que ayude al mejoramiento de habilidades sociales lo que repercutirá en un ambiente laboral favorable y una mayor productividad.

Como podemos ver en la tabla 12 actualmente lo que buscan los empleadores en primera instancia, además de las aptitudes técnicas específicas de cada puesto, son las siguientes habilidades:

**Tabla 12**  
Habilidades deseables por empleadores

Saber escuchar y comunicarse oralmente.	Efectividad grupal e interpersonal.
Adaptabilidad y respuestas creativas entre los obstáculos y reveses.	Espíritu de colaboración y de equipo.
Dominio personal.	Habilidad para negociar desacuerdos.
Confianza en uno mismo.	Efectividad en la organización.
Motivación para trabajar en pos de un objetivo.	Deseo de contribuir.
Deseo de desarrollar la carrera.	Potencial para el liderazgo.
Enorgullecerse de lo alcanzado.	

(Fuente: Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 29.)

Estas habilidades son en esencia características de la IE que ahora se perciben como deseables entre los reclutadores. Los aspirantes y trabajadores que las

---

<sup>73</sup> *Ibíd.* p. 18.

posean mejorarán notablemente sus condiciones laborales logrando un ambiente más favorable, lo que se traducirá en el incremento de la productividad y la mejora del rendimiento de las instituciones.

Producto de la globalización, las innovaciones tecnológicas y la educación basada en competencias repercuten hoy en diversas áreas, lo que conlleva al cambio generalizado y constante. Lo vertiginoso de la transformación nos lleva a hacer las cosas de diferente manera, ya que por ejemplo, la forma de administrar una empresa en el siglo pasado ya no es la misma que hoy en día y es aquí en donde radica la necesidad de hacer y pensar las cosas de diferente manera para lograr cambios significativos, por lo que la IE es una herramienta que puede transformar viejos paradigmas.

Aunque esta tendencia de la incorporación de la IE en las empresas ha dado resultados en países como los Estados Unidos en donde son pioneros; la globalización de la fuerza laboral estimula especialmente la IE en los países más ricos. En estas naciones, el mantenimiento del salario elevado dependerá de un nuevo tipo de productividad<sup>74</sup> pero no por esto no se pueda incorporar en la fuerza laborar de México. Dado que en nuestro país, las condiciones laborales y la implementación de nuevas formas de hacer las cosas avanzan de manera lenta, poco a poco se han ido incorporando estas nuevas pautas de selección.

Un ejemplo lo encontramos en los resultados mostrados en la tabla 13 en la Encuesta de competencias profesionales 2014 del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CIDAC) que presentó una lista de competencias por categoría que las empresas consideran más importantes a la hora de seleccionar a su personal:<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> *Ibíd.* p. 25.

<sup>75</sup> Encuesta de competencias profesionales 2014: *¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes?* [en línea]. México: CIDAC, 2014. [Consulta: 21 noviembre 2014].

Disponible en internet:

[http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf)

**Tabla 13**  
Listado de competencias

Cultura general.	Liderazgo.	Tecnologías de la información.	Cuantitativo: análisis de datos.
Herramientas de comunicación.	Imagen personal.	Operaciones – logísticas.	Cuantitativo: financiero – contable.
Comunicación con otros.	Eficiencia personal.	Conocimientos técnicos en ingeniería.	Otra (especifique).
Trabajo en equipo.	Inteligencia emocional.	Cuantitativo: estadísticos.	Capacidades específicas.
Innovación / Emprendimiento.	Marketing de ventas.	Cuantitativo: matemáticos.	

(Fuente: Encuesta de competencias profesionales 2014: *¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes?* [en línea]. México: CIDAC, 2014. [Consulta: 21 noviembre 2014]. Disponible en internet:

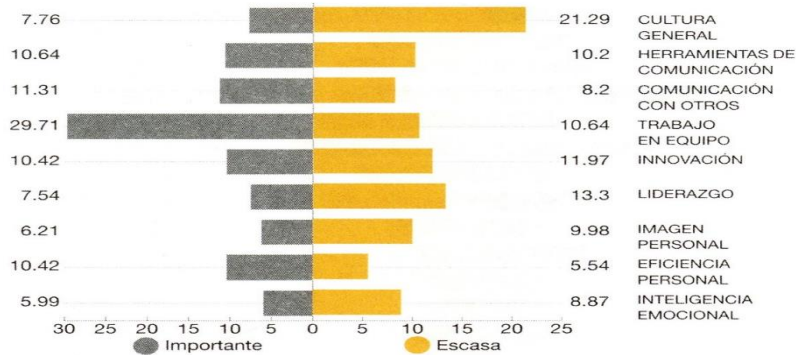
[http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf))

Como lo podemos apreciar, ahora las empresas mexicanas buscan habilidades y competencias que tienen relación con la forma en que las personas interactúan, trabajan en equipo y se comunican. Cabe destacar que una de las características a considerar es la IE, lo que demuestra que las empresas conocen la importancia de esta habilidad y pretenden incorporarla en sus instituciones para su innovación, actualización y mejoramiento.

En la gráfica 1 se muestran las competencias que las empresas consideran importantes y escasas a nivel nacional.

### **Gráfica 1**

Porcentaje de entrevistados del área de Recursos Humanos que calificaron cada categoría de competencias como la más importante o la más escasa. Cuestionario de Recursos Humanos, ENCOP 2014.



(Fuente: Encuesta de competencias profesionales 2014: ¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes? [en línea]. México: CIDAC, 2014. [Consulta: 21 noviembre 2014]. Disponible en internet:

[http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf))

Como se observa en la gráfica, aunque el rubro de IE tiene un nivel de importancia bajo para los empleadores con un 5.99% y un nivel de escasez con un 8.87%, demuestra que las empresas la buscan y la toman en cuenta dentro de sus competencias para la elección de personal. Cabe destacar que las habilidades con mayor importancia como el trabajo en equipo, la comunicación con otros, la innovación, las herramientas de comunicación, la eficiencia personal y el liderazgo son habilidades que forman parte de la IE y estas se pueden potencializar.

Por otro lado, según un artículo de *Forbes México*, se observa en la tabla 14 que la tendencia de las empresas es buscar emplear a personal que cubra las siguientes características:

**Tabla 14**  
Características Forbes México

1. Capacidad para trabajar en una estructura de equipo.	3. Capacidad de comunicarse verbalmente con la gente dentro y fuera de una organización.	5. Capacidad para obtener y procesar información.	7. Conocimiento técnico relacionado con el trabajo.	9. Capacidad para generar y/o editar informes escritos.
2. Capacidad para tomar decisiones y resolver problemas.	4. Capacidad para planificar, organizar y priorizar el trabajo.	6. Capacidad para analizar datos cuantitativos.	8. Dominio de paquetería de software específica.	10. Posibilidad de vender e influir en los demás.

(Fuente: Adams, Susana. *Las 10 habilidades que las empresas buscan en un recién graduado* En: *Forbes México* [en línea] [Consulta: 5 agosto 2017] Disponible en internet:

<http://www.forbes.com.mx/las-10-habilidades-que-las-empresas-buscan-en-un-recien-graduado/>)

Como lo podemos apreciar, en la tabla 15 dentro del orden de importancia, en las primeras cinco características, se muestra un interés por capacidades como:

**Tabla 15**  
Características compatibles con Inteligencia Emocional

✓ Establecer vínculos.	✓ Habilidades de equipo.	✓ Comunicación.	✓ Innovación.
✓ Colaboración.	✓ Comprender a los demás.	✓ Compromiso.	✓ Influencia.
✓ Cooperación.	✓ Manejo de conflictos.	✓ Iniciativa.	✓ Liderazgo.

(Fuente: Elaboración propia)

Estas características son habilidades que forman parte indiscutible de la IE denotando el interés y su incorporación al ejercicio de selección de personal en el mercado laboral mexicano.

Con esto se ve reflejado que la incorporación de la IE al mercado laboral ha tomado un gran auge en los últimos años, tanto en Estados Unidos como en México siendo motivo de estudio y enseñanza.

Es así que las empresas buscan captar recursos humanos con ciertas características que no solo cubran con el perfil del puesto, sino que puedan aportar talento y estabilidad emocional a las empresas para convertirlas en instituciones en donde los recursos humanos se vuelven un factor importante dentro de sus actividades generando así mayor productividad y un ambiente de trabajo en armonía, eficaz y eficiente.

### **1.8 Inteligencia emocional y bibliotecología**

El factor emocional repercute de manera positiva o negativa en las actividades y desempeño de un individuo ya sea dentro del ámbito personal o laboral siendo este

un componente para mejorar, hablando del entorno laboral, la ejecución de procesos administrativos más eficaces, eficientes y productivos.

En este sentido, la IE es una herramienta que se puede incorporar en cualquier área profesional u oficio dentro de cualquier entorno laboral para potenciar las habilidades sociales del personal generando un ambiente laboral más favorable.

Esta aproximación entre bibliotecología e IE la encontramos en países como Estados Unidos citando, por ejemplo:

- En instituciones como la Library Leadership and Management Association (LLAMA),<sup>76</sup> división de la American Library Association que proyecta la excelencia y el liderazgo, en conjunto con herramientas como la IE entre otras a los servicios bibliotecarios estadounidenses en donde promueven cursos y capacitaciones y se edita material relacionado con estos temas.
- En la literatura especializada, como el libro *Academic librarians as emotionally intelligent leaders*<sup>77</sup> en el que se muestra la incorporación de la IE y el liderazgo en el entorno bibliotecario de Estados Unidos.
- En artículos como “Leadership and Emotional Intelligence: A Study of University Library Directors and Their Senior Management Teams de Kreitz, de Patricia A. Kreitz”<sup>78</sup> y “Emotional Intelligence in Library Disaster Response Assistance Teams: Which Competencies Emerged?”, de Frances C. Wilkinson<sup>79</sup> en los que resalta la utilización de la Inteligencia Emocional como herramienta para su incorporación y aplicación en los niveles de dirección de las bibliotecas.

---

<sup>76</sup> Library Leadership & Management Association LLAMA [en línea] [Consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://www.ala.org/llama/>

<sup>77</sup> Herson, Peter (editor) *Academic librarians as emotionally intelligent leaders*. Westport: Libraries unlimited, 2007.

<sup>78</sup> Kreitz, Patricia A. *Leadership and Emotional Intelligence: A Study of University Library Directors and Their Senior Management Teams* En: *College & Research Libraries* [en línea] [Consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://crl.acrl.org/content/70/6/531.full.pdf+html>

<sup>79</sup> Wilkinson, Frances C. *Emotional Intelligence in Library Disaster Response Assistance Teams: Which Competencies Emerged?* En *College & Research Libraries* [en línea] [Consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://crl.acrl.org/content/76/2/188.abstract>

Estos ejemplos nos muestran la incorporación, aplicación y resultados de la IE a los servicios bibliotecarios norteamericanos, lo que nos hacen pensar en el retraso y/o desconocimiento que se tiene dentro de la bibliotecología mexicana en torno a este tema y su incorporación a los servicios bibliotecarios en nuestro país.

En este sentido, iniciativas como la de LLAMA y el conocimiento aplicado de dichas publicaciones se pueden estudiar, vincular e incorporar a la bibliotecología mexicana haciendo nuevas investigaciones y adaptaciones en nuestra cultura, usos y costumbres, generando así nuevas pautas para México en donde quede de manifiesto su incorporación y aplicación a la bibliotecología nacional y su impacto en los servicios.

Según Gómez Hernández,<sup>80</sup> los recursos humanos, es decir los bibliotecarios, son el elemento crucial del que depende que la biblioteca cumpla sus funciones. Es el más costoso de los recursos, incluso por encima del 60% de la inversión anual, es el más valioso y el más complejo debido a su condición humana. Estos recursos humanos bien administrados son la parte vital de la biblioteca, de otra forma son una carga costosa que traerá problemas en consecuencia. De tener bibliotecarios efectivos, estos realizarán las tareas más adecuadas a sus capacidades y el que estén motivados dependerá de la organización bibliotecaria.

Si el personal se caracteriza por el desánimo o la falta de capacidad, la biblioteca no cumplirá sus funciones y se reafirmará el concepto clásico del bibliotecario poco asertivo. Teniendo en cuenta que la biblioteca es una institución que brinda servicios a la sociedad, estos deben ser llevados a cabo de la mejor manera por parte del personal bibliotecario ya que estos son el puente entre los recursos de información y los usuarios para la construcción de nuevo conocimiento.

La investigadora Lina Escalona Ríos, en su artículo “Mercado y ejercicio profesional del bibliotecólogo en México”, señala que aunado a la formación profesional del

---

<sup>80</sup> Gómez Hernández, José Antonio. *La profesión bibliotecaria* En: Orea Orea, Luisa. (editor) *Manual de biblioteconomía*, Madrid: Síntesis, 1996. p. 77.

bibliotecario, existe la necesidad de actualizar los conocimientos adquiridos. En este sentido, en la tabla 16 se muestran los resultados de su investigación los cuales arrojan que los profesionales tienden a tomar cursos de actualización, refiriéndose a:

**Tabla 16**  
Cursos de actualización

Procesos técnicos (16.2%)	Tecnología (36.1 %)
Servicios (17.6%)	Administración (7 %)

(Fuente: Escalona Ríos, Lina. "Mercado y ejercicio profesional del bibliotecólogo en México". En *Investigación bibliotecológica*. 2005, vol.19, núm. 38, p. 165.)

En cuanto a otros cursos destacan: cursos de lectura veloz, habilidades docentes, telecomunicaciones, inglés y swetscan (búsqueda y recuperación de información en bases de datos), cursos para encuestador o de superación personal y de *relaciones humanas*.<sup>81</sup>

Estos datos reflejan que las temáticas más demandadas tienen una correlación con los contenidos clásicos del quehacer bibliotecario como los servicios, la catalogación, la clasificación y los procesos técnicos, sin embargo hay nuevos contextos para explorar como la dirección, los recursos humanos y sus aspectos emocionales y el liderazgo, aunque quizá por su desconocimiento y oferta no sean demandados, esto abre una oportunidad importante para la investigación, aplicación y estudio, ya que esas temáticas han tomado mayor importancia dentro de las nuevas formas de administración en donde se consideran las relaciones humanas, el trabajo en equipo, la motivación y liderazgo, temas ante los cuales las bibliotecas mexicanas no deben quedar ajenas.

En este sentido se identificaron varios cursos que relacionan el liderazgo y la bibliotecología, pero estos dejan de lado a la IE, habilidad que consideramos puede ser una herramienta innovadora que complemente las teorías del liderazgo,

---

<sup>81</sup> Ibidem. p. 173.



administración y dirección de bibliotecas, de servicios y de personal, aplicadas dentro del entorno bibliotecario mexicano.

Aunque en el plan de estudios 2014 de la carrera en Bibliotecología y Estudios de la Información que ofrece la UNAM se encontraron materias relacionadas con la administración, administración de servicios bibliotecarios, administración del personal bibliotecario y temas afines que contemplan el liderazgo y la dirección como herramientas para la actualización y formación bibliotecaria, estas materias no contemplan la herramienta de la IE. Aunque cabe destacar que solo en la materia optativa “Liderazgo y Bibliotecología” en la unidad de *Nuevos paradigmas del liderazgo en la bibliotecología*, aparece como subtema la *inteligencia emocional*. Esta inclusión nos abre un panorama de incorporación al estudio y enseñanza de la IE y su utilización en el quehacer bibliotecario. Ante esto, consideramos que incursionar en este tema dotará al estudiante de habilidades y nuevas competencias que potencializarán y reafirmarán conceptos como liderazgo, dirección y administración de bibliotecas y de recursos humanos para mejorar los servicios bibliotecarios que se ofrecen en nuestro país, creando así bibliotecarios innovadores, creativos, líderes, y emprendedores.

En este sentido, la IE se pueden trasladar al plano bibliotecario mexicano, ya que puede influir en el desempeño del personal de bibliotecas, e incidir en que sea más eficiente, eficaz, líder e innovador dentro de sus actividades a desempeñar, reflejando una mejor actitud en cuanto a los servicios que se ofrecen al usuario constituyendo así una biblioteca más dinámica, democrática, eficiente, productiva y de vanguardia.

En el capítulo dos se hablará de la formación bibliotecaria y de las cualidades que un aspirante y un egresado deben tener para llevar a cabo de manera profesional su ejercicio laboral en donde se describen actitudes y aptitudes preferentemente deseables.

Como se menciona en dicho capítulo, una actitud importante para desempeñar la labor bibliotecaria es la *vocación de servicio*, que en conjunto con otras actitudes, aptitudes y competencias conforman la enseñanza y el quehacer bibliotecario.

## 1.9 Concepto de liderazgo

El liderazgo ha sido tema de interés pero fue hasta finales del siglo XX y principios del XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. En estas primeras teorías se centraron en el líder (teorías de rasgos) y cómo el líder interactúa con los miembros del grupo (teorías del comportamiento).<sup>82</sup>

Las teorías de rasgos se realizaron en las décadas de los 30's en donde se centraron en las fisionomías del líder y las características que se podían usar para identificar a los mismos. Entre las características se encontraban la apariencia, la estatura, la clase social, la *estabilidad emocional*, la facilidad de palabra y la sociabilidad,<sup>83</sup> pero estos rasgos no siempre distinguían a los líderes (la persona) ya que no eran suficientes para explicar el liderazgo pues dejaban de lado la interacción con el grupo así como los factores situacionales.

En las teorías del comportamiento, los investigadores se enfocaron en identificar conductas que diferenciaban a los líderes eficaces sobre los que no lo eran. En este sentido encontramos siete rasgos relacionados con el (proceso) liderazgo efectivo:<sup>84</sup>

1. Dinamismo. Realizar grandes esfuerzos; afán de triunfo; persistencia, iniciativa.
2. Deseo de dirigir. Aspiración de influir en los demás mostrando responsabilidad.
3. Honestidad e integridad. Crear relaciones de confianza mostrando congruencia entre las acciones y las palabras.
4. Confianza en sí mismo. Mostrar confianza ante los seguidores para convencerlos de que los objetivos y las decisiones son las correctas.
5. Inteligencia. Reunir, sintetizar e interpretar información para crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones.
6. Conocimientos pertinentes para el trabajo. Conocimientos técnicos y organizacionales lo que conlleva a mejores tomas de decisiones.
7. Extraversión. Sociabilidad.

---

<sup>82</sup> Robbins, Stephen. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. p.422.

<sup>83</sup> Ídem.

<sup>84</sup> Ibídem. p.423.

Poseer estos rasgos solo potencializa la eficacia del líder, pero no fue suficiente para explicar el liderazgo. Por lo tanto, las investigaciones desde los años 40's hasta los 70's se centraron en los estilos de comportamiento de los líderes.

El liderazgo se define como “el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”,<sup>85</sup> en otras palabras, es la habilidad para inspirar y motivar a los demás, potencializando sus destrezas, capacidades y habilidades, para cumplir los objetivos de una institución, siendo el líder el guía para cumplirlos. En este sentido, no hay grupo de personas que por sí solas, desempeñándose a su máximo nivel, carezcan de un líder que los guíe.

Entonces, encontramos que la cualidad de liderazgo se compone de cuatro características:<sup>86</sup>

1. Capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder.
2. Capacidad para inspirar a los demás.
3. Capacidad para comprender a sus similares tomando en cuenta que tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
4. Capacidad para actuar a favor del desarrollo de un ambiente conducente.

Tomando en cuenta estas características, el principio del liderazgo es que los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales.<sup>87</sup>

Ahora bien, un elemento importante que constituye a un líder es el carisma, siendo su rasgo principal, definido como “el conjunto de características, originales de un ser humano, constituida por elementos de carácter biológico, psicológico y social”.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 13ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2008. p. 440.

<sup>86</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2004 p. 534.

<sup>87</sup> *Ibíd.* p. 535.

<sup>88</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p.178.

El carisma corresponde a la parte biológica, aunque muchos investigadores desprestigian esta idea porque excluye el talento por tintes racistas dado que todos los individuos forjamos nuestra propia personalidad y carisma.

Desde el punto de vista psicológico, la motivación es parte de la personalidad y es vital en el éxito. Daniel Goleman aborda un aspecto de la IE que versa sobre la motivación y refiere que son las emociones las que impulsan o mueven al individuo para alcanzar un objetivo; de ellas resaltan: el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo, emociones que un líder maneja.

El liderazgo y la motivación están ligados ya que al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas requieren y por qué actúan como lo hacen.<sup>89</sup>

Por último, la IE está relacionada con lo social en lo referente a elementos externos dados por un grupo de individuos determinado (clase, cultura y posición económica).<sup>90</sup>

Junto al liderazgo, se emplea el concepto de poder, definido como “la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social.”<sup>91</sup>

En este sentido, en la tabla 16 podemos observar los tipos de poder que favorecen al liderazgo:

---

<sup>89</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 13ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2008. p. 440.

<sup>90</sup> Hernández Op. cit., p. 179.

<sup>91</sup> *Ibíd.*, p. 180.

**Tabla 17**  
Tipos de poder

Poder legítimo. Posición jerárquica y de autoridad para tomar decisiones y orientar comportamientos.	Poder coercitivo. Habilidad para castigar y reprimir conductas ante la voluntad del líder.	Poder de la información. Disposición de datos e información restringida.
Poder de recompensa. Capacidad del dirigente para premiar y motivar conductas individuales.	Poder de experto. Dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como conocimiento y experiencia.	Poder de referencia. Posición psico-social que da a un individuo la posibilidad de influir sobre otros.

(Fuente: Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p.178.)

Por otra parte, el liderazgo está ligado con el concepto de situación, siendo éste el “conjunto de elementos económicos, socioculturales, tecnológicos y políticos que caracterizan al medio en el que está inmerso el individuo, grupo o institución”<sup>92</sup> ya que ésta afecta a favor o en contra en el desenvolvimiento del individuo.

Un factor influyente en el liderazgo es el grupo, que se refiere al personal al cual el líder tiene que dirigir para sacar el mejor provecho de sus cualidades y habilidades para poder cumplir con los objetivos de la institución.

Por último, en la tabla 18 se muestran las bases del rol del liderazgo:

**Tabla 18**  
Características del liderazgo

Coordinación de funciones. Dirigir y coordinar las acciones y funciones del grupo.	Desarrollo del equipo. Integración y motivación del equipo.	Facilitación de acciones que ayuden a aportar valor. Desarrollar y potencializar las habilidades de los integrantes del equipo.
--	---	---

(Fuente: Ramos, Pedro Pablo. *Modelo organizativo en red: el diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall Financial Times, 2008. p. 92.)

### 1.10 Tipos de liderazgo

Con base en varias investigaciones sobre liderazgo, los estudios en la Universidad de Illinois, dirigido por Fred E. Fiedler<sup>93</sup> proponen una teoría de contingencias del liderazgo en la cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por

<sup>92</sup> *Ibidem*.

<sup>93</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2004. p. 548.

su personalidad y carisma, sino que pueden influir factores situacionales, así como las interacciones entre líderes y miembros del grupo.

En la tabla 19 se observan las tres dimensiones críticas de situación asociadas con liderazgo, que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

**Tabla 19**  
Situaciones de liderazgo

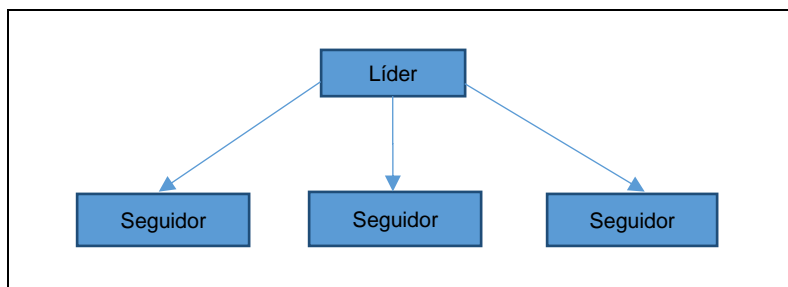
1. Poder otorgado por el puesto. Un líder a quien su puesto de trabajo le cede un poder claro.	2. Estructuras de las tareas. Si un líder delega tareas claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar a los miembros del grupo.	3. Relaciones líder-miembros. Tienen que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.
--	---	--

(Fuente: Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2004. p. 548.)

A continuación, veremos en las figuras 1, 2 y 3 los resultados de los estudios sobre liderazgo de la Universidad de Iowa dirigido por Kurt Lewin, explorando tres estilos:

- *Estilo autocrático*: en este estilo el líder tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación del grupo al que dirige.

**Figura 1**  
Estilo autocrático

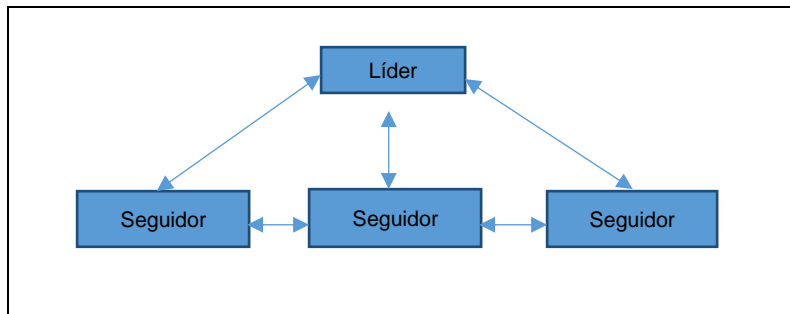


(Fuente: Robbins, Stephen. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. p. 424.)

- *Estilo democrático*: este estilo se caracteriza en que el líder tiende a involucrar a los individuos del grupo en la toma de decisiones, delega

autoridad, fomenta la participación al decidir los métodos de trabajo y los objetivos y utiliza la retroalimentación.

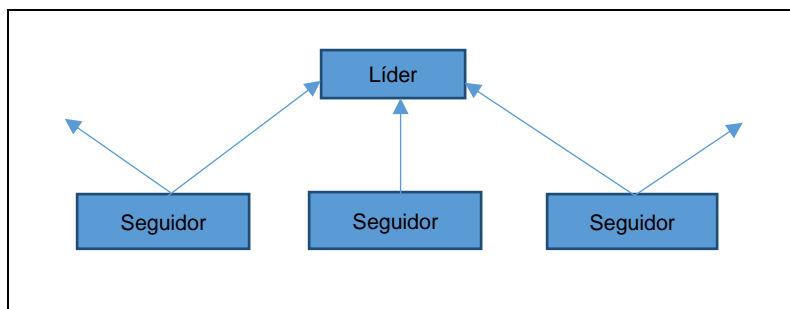
**Figura 2**  
Estilo democrático



(Fuente: Robbins, Stephen. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. p. 424.)

- *Estilo laissez-faire*: en este estilo el líder generalmente da al grupo la libertad total de la toma de decisiones.

**Figura 3**  
Estilo *laissez-faire*



(Fuente: Robbins, Stephen. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. p. 424.)

En este sentido, y como veremos en la tabla 20 con base en los tres estilos de liderazgo descritos anteriormente, podemos incorporar sub-estilos de liderazgo que Robert Tannenbaum conceptualizó como:

**Tabla 20**  
Sub-estilos de liderazgo

Estilo autocrático “de venta”. Se dice de un líder que utiliza la persuasión para imponer sus decisiones.	Estilo democrático participativo. Cuando el líder escucha a todos en su grupo de trabajo y este selecciona la mejor opción, la comunica y escucha inconformidades.	Estilo democrático de consenso. El líder permite a los involucrados dar opiniones de solución, buscando incluir y sin tomar partido, una decisión que satisfaga a todos.	Estilo democrático total. Cuando un grupo, sin necesidad y presencia del líder, dialoga y discute para compartir una visión.	Estilo de empowerment y asertividad. Faculta y da poder a los individuos competentes a los que se les marca una misión, permitiéndoles usar su creatividad.
---	--	--	--	---

(Fuente: Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw-Hill, 2002. p.182.)

Por último, y según una investigación de la consultora Hay/McBer<sup>94</sup> se descubrieron seis estilos de liderazgo derivados de diferentes componentes de la IE; por otro lado, dentro de sus investigaciones, Joan Payeras y Daniel Torras, quienes trabajaron en un modelo en el que ponen de manifiesto la manera en la que el líder influye en las conductas de su grupo, se detectaron seis estilos más,<sup>95</sup> en teoría, y como se muestra en la tabla 21 se tendrían doce estilos diferentes de liderazgo, pero ambas investigaciones coinciden en sus propuestas de estilos por lo que se compararon y el resultado fueron siete estilos:

<sup>94</sup> Goleman, Daniel. *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, 2013. p. 54.

<sup>95</sup> Ramos, Pedro Pablo. *Modelo organizativo en red: el diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall Financial Times, 2008. p. 93.



**Tabla 21**  
**Estilos de liderazgo**

Estilo de liderazgo	Conductas del líder	Efecto en el clima laboral	Momento de aplicación
<p><b>1. Autoritario.</b> Estos líderes movilizan a los integrantes de su equipo hacia una misión integrando para ello un gran entusiasmo e ideas claras para transmitir las. Dentro de la claridad de ideas este líder tiene visión del futuro y motiva a sus colaboradores dejándoles en claro la función de cada uno y su importancia dentro de la institución.</p> <p>Este tipo de liderazgo potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa<sup>96</sup> y su visión, siendo el más eficaz ya que mejora todos los aspectos del clima laboral.</p> <p>Este líder marca un nuevo rumbo y vincula a sus colaboradores a nuevas visiones a largo plazo. Por último cuenta con un efecto de flexibilidad, dejando margen de acción para la innovación, la experimentación y correr riesgos calculados. Este líder orienta a su equipo cuando se sienten confusos ante una determinada situación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proactividad en la gestión de conflictos inter e intradepartamentales.</li> <li>✓ Comunicación y feed back continuos.</li> <li>✓ Clarificación de la misión.</li> <li>✓ Explicación de las razones de la toma de decisiones.</li> <li>✓ Implicar al equipo de todo aquello que le afecta.</li> <li>✓ Implementación de sistemas que aporten claridad al equipo como sistemas de comunicación efectiva, evaluación de desempeño, trabajo en equipo.<sup>97</sup></li> </ul>	<p>Extremadamente positivo</p>	<p>Se aplica cuando se requiere un cambio en la visión de la institución o cuando no hay un rumbo claro.</p>
<p><b>2. Coach.</b> Los líderes coach contribuyen al desarrollo de su equipo para el futuro ayudando a identificar sus puntos fuertes y débiles vinculándolos a sus aspiraciones personales y profesionales<sup>98</sup> llegando a acuerdos sobre sus funciones y responsabilidades fomentando el aprendizaje y ofreciendo una retroalimentación, instruyendo, comentando y aconsejando.</p> <p>El diálogo continuo del coaching garantiza que los colaboradores del equipo sepan qué se espera de ellos y cómo su trabajo beneficia a la misión y visión de la empresa<sup>99</sup> haciendo sentir al colaborador que su jefe está al pendiente de él y éste se siente libre para experimentar ya que obtendrá una reacción rápida y constructiva.</p> <p>Este estilo es el que menos se aplica ya que las instituciones no quieren arriesgar tiempo en desarrollo personal de sus empleados para su crecimiento ya que con frecuencia este tipo de liderazgo demora en dar resultados a largo plazo. Es un estilo que genera empowerment y responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invertir tiempo buscando oportunidades de desarrollo profesional para su equipo de trabajo.</li> <li>✓ Ayuda a analizar los puntos débiles y áreas de mejora a sus colaboradores.</li> <li>✓ Utiliza un feed back tanto positivo como negativo para ayudar en su desempeño a los colaboradores.</li> <li>✓ Permite que sus colaboradores encuentren su propia forma de realizar las tareas encomendadas. Se preocupa más por la eficacia de los resultados que por la eficiencia de las tareas.</li> </ul>	<p>Muy positivo</p>	<p>Se aplica cuando en el equipo de trabajo se requiere ayudar a un miembro del equipo a contribuir con mayor eficiencia</p>

<sup>96</sup> Goleman, Daniel. *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, 2013. p. 59.

<sup>97</sup> Ramos, Pedro Pablo. *Modelo organizativo en red: el diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall Financial Times, 2008. p. 94.

<sup>98</sup> Goleman Op. cit. p. 63.

<sup>99</sup> *Ibidem*.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando el trabajo de un colaborador falla, se toma el tiempo necesario con él para mejorar su desempeño.</li> <li>✓ Delega de forma planificada, apoyando al colaborador dando libertad de toma de decisiones y un margen de error. Esto exige conocer bien los límites de lo permitido y lo no permitido.<sup>100</sup></li> </ul>		
<p><b>3. Conciliador.</b> Los líderes conciliadores se centran en la gente<sup>101</sup> generando vínculos emocionales y armonía laboral, siempre en búsqueda de la felicidad de su equipo de trabajo creando fuertes vínculos y en consecuencia una enorme lealtad.</p> <p>Este estilo tiene un efecto positivo en la comunicación en donde se intercambian ideas e inspiración y les confiere a los colaboradores la libertad de hacer su trabajo de la forma que consideren más eficiente.</p> <p>El líder conciliador realiza comentarios positivos que tienen una fuerza en el entorno profesional y dominan la construcción de la identidad laboral.</p> <p>Este tipo de liderazgo no es recomendable ocuparse en solitario ya que puede permitir que un mal rendimiento quede sin corregirse<sup>102</sup> y el exceso de confianza puede llevar al equipo de trabajo al fracaso. Es recomendable utilizarlo en conjunto con el estilo autoritario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se esfuerza en tener buenas relaciones personales con sus colaboradores.</li> <li>✓ Trata de evitar discusiones que lleven al conflicto entre el equipo.</li> <li>✓ Utilizan el feed back positivo.</li> <li>✓ Les cuesta afrontar situaciones difíciles relacionadas con su equipo.</li> <li>✓ Demuestran a menudo preocupación por sus colaboradores.<sup>103</sup></li> </ul>	Positivo	Se aplica cuando hay que corregir desacuerdos en el equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones.
<p><b>4. Democrático.</b> Los líderes democráticos crean consenso mediante la participación y el respaldo de los demás, obteniendo confianza, respeto y compromiso por parte de su equipo de trabajo. Al permitir que los colaboradores den su opinión sobre las decisiones que afectan a la empresa el líder fomenta la flexibilidad y la responsabilidad.<sup>104</sup> Al escuchar las preocupaciones de los demás el líder descubre qué hacer para mantener en alto la moral y las personas tienden a ser realistas de los objetivos que pueden conseguir y de los que no.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utiliza el consenso como sistema para tomar decisiones.</li> <li>✓ Ser exigente en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.</li> <li>✓ Reconoce las críticas.</li> <li>✓ Implica a todos en la solución de problemas.</li> <li>✓ Mantiene al equipo de trabajo cohesionado y genera sentimiento de pertenencia y orgullo.</li> </ul>	Positivo	Se aplica para crear consenso u obtener importantes contribuciones del equipo de trabajo.

<sup>100</sup> Ramos Op. cit. p. 96.

<sup>101</sup> Goleman Op. cit. p. 64.

<sup>102</sup> *Ibidem*.

<sup>103</sup> Ramos Op. cit. p. 97.

<sup>104</sup> Goleman Op. cit. p. 69.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conduce y modera reuniones donde promueve la espontaneidad y el compromiso.<sup>105</sup></li> </ul>		
<p><b>5. Ejemplarizante.</b> Los líderes ejemplarizantes esperan cierto rendimiento y autonomía por parte de su equipo de trabajo, estableciendo niveles de rendimiento ilustrándolos personalmente poniendo el ejemplo.</p> <p>Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y piden lo mismo de todos los que lo rodean<sup>106</sup> identificando al personal que no cumpla con los parámetros exigiéndole más y si no cumple con el objetivo lo sustituye.</p> <p>Pareciera que es un estilo de liderazgo en pro de mejorar a las instituciones, pero los resultados demuestran que destruye el ambiente laboral y muchas personas se sienten agobiados por las exigencias del alto rendimiento orillándolos a la baja moral, asimismo el colaborador tiene la impresión de que el líder desconfía de su trabajo y sus capacidades para realizarlo desapareciendo la flexibilidad y la responsabilidad haciendo las tareas rutinarias y aburridas.</p> <p>Este estilo funciona en óptimas condiciones cuando el líder da el ejemplo permitiendo resultados como entregar el trabajo a tiempo o con antelación y es combinado con otros estilos de liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siempre pone el ejemplo de cómo se deben hacer las tareas a realizar.</li> <li>✓ Manifiesta su obsesión por hacer todo mejor y mucho más rápido.</li> <li>✓ Sustituye al personal que rinde poco.</li> <li>✓ Destruye el clima de trabajo, la moral cae. No explica con claridad las normas, tareas y espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer.</li> <li>✓ Este estilo puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados.</li> </ul>	Muy negativo ya que no se aplica adecuadamente	Se aplica cuando se requiere obtener resultados de alta calidad en el equipo de trabajo motivado y competente.
<p><b>6. Coercitivo.</b> Los líderes coercitivos exigen una sumisión inmediata y toman decisiones completamente verticales dejando de lado las nuevas ideas y las opiniones de los demás, del mismo modo el sentido de responsabilidad de los colaboradores se debilita al no poder actuar por iniciativa propia. Este tipo de liderazgo merma el orgullo del equipo y quebranta uno de los principales instrumentos del líder que es la motivación al personal.</p> <p>Al perderse el factor de la motivación junto con la disminución de claridad y compromiso se reduce la vinculación de los colaboradores con respecto al líder coercitivo.</p> <p>Al estudiar este tipo de estilo de liderazgo parecería que no debe aplicarse, pero se utiliza en cambios radicales en la empresa o ante la perspectiva de una adquisición hostil, en casos para romper hábitos empresariales fallidos, para provocar una conmoción que haga que la gente cambie de forma de trabajar y con empleados problemáticos.<sup>107</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controla muy de cerca el trabajo de sus colaboradores.</li> <li>✓ Espera que se ejecuten sus directrices sin discusión.</li> <li>✓ Utiliza en mayor medida el feed back negativo.</li> <li>✓ Delega tareas más que responsabilidades.</li> <li>✓ Suele exigir de más a los colaboradores.</li> <li>✓ Actúan más con individuos que con equipos.</li> <li>✓ El grupo le genera temor por lo que monologa más que debatir.<sup>108</sup></li> </ul>	Muy negativo por su mal empleo	Se aplica en una crisis o para poner en marcha un cambio radical para conseguir resultados a corto plazo.
<p><b>7. Laissez-faire.</b> Los líderes se caracterizan por un cierto abandono del rol de liderazgo<sup>109</sup> en donde el delegar y conceder un alto nivel de autonomía a los colaboradores pareciera una dejación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Imputa los errores o fracasos al sistema o a las circunstancias.</li> </ul>	Positivo	Se aplica en instituciones las cuales tienen claro la misión y visión.

<sup>105</sup> Ramos Op. cit. p. 95.

<sup>106</sup> Goleman Op. cit. p. 71.

<sup>107</sup> Goleman Op. cit, p. 75.

<sup>108</sup> Ramos Op. cit. p. 94.

<sup>109</sup> Ibídem. p. 97.

<p>responsabilidad por lo que debe dejar las reglas del juego bien definidas y los mecanismos de seguimiento y control deben de quedar muy claros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiende a evadir responsabilidades en los fallos del equipo.</li> <li>✓ No suele evaluar el trabajo de los colaboradores.</li> <li>✓ Evita los conflictos.</li> <li>✓ Aplaza las decisiones.</li> <li>✓ Piensa que la mejor forma de resolver los problemas es dejar que pase el tiempo.<sup>110</sup></li> </ul>		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

---

<sup>110</sup> *Ibíd.* p. 98.

## 1.11 Factores humanos

Una fase de vital importancia dentro de la administración de una empresa o institución es la dirección de personal, donde están incluidos los factores humanos quienes son los que ejecutarán las actividades que se prevén en la planeación. Así como las instituciones tienen objetivos por cumplir, el personal que labora dentro de ellas también tiene necesidades y objetivos que son importantes para ellos.

A partir de la función de dirigir, los directores, administradores, coordinadores, etcétera, buscan ayudar a los trabajadores a hacerles notar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial para contribuir con los objetivos y metas de la institución. Así, los directores o coordinadores deben entender los roles asumidos por sus trabajadores y las individualidades y personalidades de su plantilla laboral.<sup>111</sup>

Por tal motivo, hay que entender que el trabajador es mucho más que un factor productivo dentro de la institución, sino que es miembro de la sociedad y asume múltiples roles, además de comprender que son únicos, tienen necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, niveles de conocimiento y habilidades y potenciales diferentes entre sí.<sup>112</sup>

En este sentido no hay individuos promedio ya que estos asumen múltiples roles dentro de la sociedad. Si los directores de las instituciones no comprenden la complejidad e individualidad de las personas, podrían aplicar mal las herramientas de comunicación, motivación y liderazgo.<sup>113</sup>

Al hablar de factores humanos debemos retomar el concepto de integración de personal que se define como “la ocupación de puestos en la estructura de la

---

<sup>111</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 13ª ed. México: Mc Graw Hill, 2008. p. 412.

<sup>112</sup> Ídem.

<sup>113</sup> *Ibíd.* p. 413.

organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario.”<sup>114</sup>

En el entorno bibliotecario, esta integración de personal debe estar de acuerdo con la planeación de la organización. Debe ser un proceso sistemático y organizado, que debe partir de los requerimientos de personal que tiene la biblioteca.<sup>115</sup> Como veremos en la tabla 22 esta integración de personal consta de varias etapas:

**Tabla 22**  
Etapas de integración de personal

<p>1. Diseño del puesto. En este rubro se deben incluir las características individuales que debe cubrir el candidato para el puesto en donde se describan las funciones y actividades que deberá desempeñar con el fin de lograr objetivos.</p>	<p>2. Reclutamiento. Implica la captación de candidatos, vía convocatoria, que cubra los requisitos previamente diseñados para el puesto.</p>	<p>3. Selección. Se elige de entre todos los candidatos al que cubra mejor con las características del puesto. Se debe pedir a los candidatos llenar un formato que contenga sus datos generales, formación académica, capacidades, experiencia laboral y realizar una entrevista.</p>	<p>4. Aplicación de exámenes. Se aplican exámenes de conocimiento, médico y psicológico. Los exámenes psicológicos pueden arrojar datos de interés ya que detectan datos sobre la personalidad, los intereses personales, las aptitudes e incluso las emociones que puedan influir en el rendimiento.</p>	<p>5. Oferta de trabajo. Una vez elegido al candidato, se le realiza una oferta de trabajo, si el candidato acepta los términos se procederá a su contratación.</p>
--	---	--	---	---

<sup>114</sup>Koontz, Harold. *Administración*. México: McGraw Hill, 1985. Citado en Calva González, Juan José. *Elementos de la dirección de personal en bibliotecas: aspectos generales* [en línea] [Consulta: 4 abril 2017] Disponible en internet:

<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/vollX4/eleme.html>

<sup>115</sup> Calva González, Juan José. *Elementos de la dirección de personal en bibliotecas: aspectos generales* [en línea] [Consulta: 4 abril 2017] Disponible en internet:

<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/vollX4/eleme.html>

6. Integración de personal. Una vez dentro de la biblioteca, se procede a la inducción del puesto, se presenta con su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo, se le muestra su área de trabajo y se le explica sus funciones además de informarle sobre la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos de la biblioteca.	7. Adiestramiento. Está relacionado con la destreza y habilidad de manejar una máquina o herramienta. Si el personal desconoce el uso de ciertas herramientas, sistemas o aparatos, se procese a su instrucción del manejo del mismo.	8. Desarrollo. Se permite el desenvolvimiento del personal para ascender y crecer <sup>116</sup> (promoción de puesto).	9. Capacitación. Se vincula con la formación integral del ser humano para desenvolverse mejor al realizar su trabajo implicando una actitud hacia el aprendizaje continuo de nuevas técnicas, herramientas y formas de pensar. <sup>117</sup> (cursos, capacitaciones, diplomados, etc.)	10. Evaluación del desempeño. Se debe evaluar el desempeño del trabajador con frecuencia ya que detecta áreas de oportunidad y de mejora continua.
--	---	---	--	--

Calva González, Juan José. *Elementos de la dirección de personal en bibliotecas: aspectos generales* [en línea] [Consulta: 4 abril 2017] Disponible en internet: <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIX4/eleme.html>

El coordinador de la biblioteca debe conocer y tomar en cuenta todo lo relacionado sobre quienes laboran en la institución, conocer sus experiencias, expectativas de vida, formación académica, intereses personales, personalidad, aptitudes y actitudes para poder realizar una mejor dirección de personal de manera más óptima.

Cabe destacar que si se aplica un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal se pueden evitar problemas en el desempeño y actividades del personal dentro de las bibliotecas repercutiendo en un buen servicio y alcanzando así los objetivos de las instituciones.

Realizar este proceso permitirá contar con los recursos humanos idóneos para el puesto y actividades que se desarrollan dentro de una biblioteca. Si no se lleva a cabo adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, se corre el riesgo de integrar personas que no cubran las expectativas de los puestos dentro de las bibliotecas y por consecuencia las tareas se realicen de manera inadecuada o el personal quede inconforme con sus actividades, repercutiendo en un mal servicio y con el incumplimiento de los objetivos de la biblioteca.

<sup>116</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p.289.

<sup>117</sup> *Ibíd.*

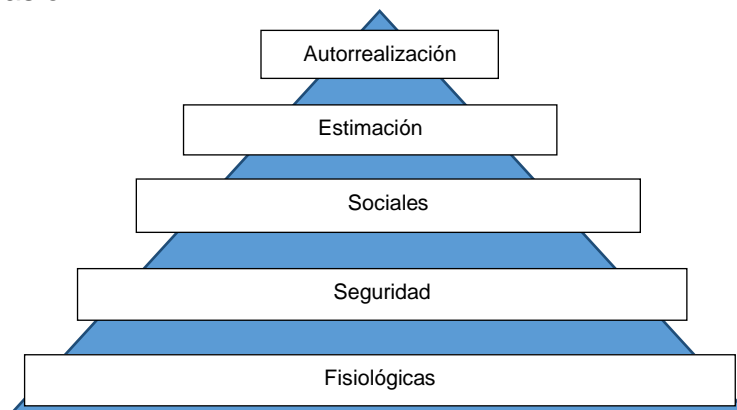
## 1.12 Motivación

Como se mencionó anteriormente, la etimología de la palabra emoción es la misma que la de motivación, *motore*, movimiento, en donde está implícita una tendencia a la acción. Las emociones son entonces las que nos mueven y estas impulsan nuestras motivaciones, y a su vez, dirigen las percepciones, dando forma a nuestros actos.<sup>118</sup>

En este sentido, al hablar de motivación, nos basamos en las motivaciones humanas las cuales se centran en necesidades ya sean conscientes o inconscientes que el individuo va experimentando. Algunas de estas necesidades se pueden catalogar como primarias, como las necesidades fisiológicas, comer o dormir, y otras secundarias como la autoestima, el afecto o el estatus.<sup>119</sup> Estas necesidades varían en intensidad y cambian con el tiempo entre los sujetos.

Al hablar de las necesidades básicas, y como se representa en la figura 4, nos remitimos a la teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow:

**Figura 4**  
Necesidades de Maslow



(Fuente: Robbins. Stephen. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. p. 394.)

<sup>118</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 325.

<sup>119</sup> *Ibíd.*, p. 496.



- ✓ Necesidades fisiológicas. Se entienden por aquellas que son básicas para el sustento de la vida humana como son: el sueño, el alimento, la bebida, la vivienda, la satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
- ✓ Necesidades de seguridad. Se refieren a las necesidades de librarse de riesgos aludiendo a la seguridad y protección al daño físico y emocional.
- ✓ Necesidades sociales. Se refiere a la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás, necesidad de afecto y amistad.
- ✓ Necesidades de estima. Se refiere al deseo de estima tanto de uno mismo como autonomía y logros, como de los demás como estatus, reconocimiento y atención. Esto produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- ✓ Necesidad de autorrealización. Se refiere al deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, siendo el crecimiento, el potencial y la autosatisfacción impulsores de la autorrealización.

En esta teoría se observa que conforme se satisface cada escalafón, este deja de fungir como motivador y la siguiente necesidad se vuelve importante.

En la tabla 23 se presentan las tres necesidades básicas de la motivación según la teoría de David C. McClelland:

**Tabla 23**  
Necesidades básicas de la motivación

1.	Necesidad de poder. Se identifican a aquellas personas con una gran necesidad de poder y se interesan enormemente en ejercer su influencia y control. Por lo general son personas que buscan posiciones de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores, dados a discutir, son empeñosos, francos obstinados y exigentes, además les gusta enseñar y hablar en público.
2.	Necesidad de asociación. Se identifican a aquellas personas que disfrutan de la estima social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentan sensación de comprensión y proximidad, auxilian a quienes se ven en problemas y gozan de interacción amigable con los demás.
3.	Necesidad de logro. Se identifican a aquellas personas que poseen un intenso deseo de éxito al igual que un intenso temor al fracaso. Gustan de retos, se plantean metas, son realistas frente a los riesgos y suelen pedir retroalimentación de lo que hacen y por lo general se ocupan ellos mismos de sus asuntos.

(Fuente: Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 13ª ed. México: Mc Graw Hill, 2008. p. 512.)

Esta teoría nos revela un nuevo panorama de necesidades que los altos directivos poseen, pero no por ello cualquiera persona no pueda aspirar a ellos. Estas

necesidades, por consecuencia, requieren de técnicas para afrontarlas como, el liderazgo y la IE.

Entonces, la motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidades y anhelos. Es el esfuerzo de una persona para satisfacer una necesidad y está ligada a la conducta. La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.<sup>120</sup> Este enfoque sobre los objetivos organizacionales está dirigido a la motivación hacia el plano laboral.

En este sentido, la motivación muestra tres elementos a considerar:

1. Esfuerzo.
2. Objetivos organizacionales.
3. Necesidades.

El elemento del esfuerzo se refiere a la medida de la intensidad o impulso, pero no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable a menos que cuente con una dirección que beneficie a la organización. En este sentido el esfuerzo se dirige a los objetivos de la organización y este a su vez a satisfacer las necesidades del individuo traducido generalmente en recompensas, valoración del individuo, reconocimiento, etcétera.<sup>121</sup>

Recordemos que dentro de las habilidades de la teoría de IE se encuentra la motivación como componente importante y esta se basa en cuatro aptitudes:

1. Afán de triunfo.
2. Compromiso.
3. Iniciativa.
4. Optimismo.

La motivación es parte vital dentro de la dirección del personal ya que los trabajadores altamente motivados pueden concluir con éxito las actividades encomendadas en sus puestos de trabajo, por lo tanto, es responsabilidad del

---

<sup>120</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 13ª ed. México: Mc Graw Hill, 2008. p. 392.

<sup>121</sup> *Ibíd.*

coordinador, director, o la persona en puesto de mando directo, motivar constantemente a su personal y, en dado caso, aplicar algunas estrategias de motivación.

Como veremos en la tabla 24 dentro de la motivación se consideran seis etapas las cuales siguen un proceso que finaliza cuando el individuo logra los objetivos dentro de la institución:

**Tabla 24**  
Etapas de la motivación

1) Necesidad insatisfecha.	2) Surgimiento de la tensión.	3) Activación de los impulsores.
4) Conducta orientada.	5) Satisfacción de la necesidad.	6) Reducción de la tensión.

(Fuente: Carrasco Esquivel, Andrea. *El liderazgo en las bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM*. [en línea] [Consulta: 4 abril 2017].

Disponible en internet:

<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/vol111/lidera.html>)

A continuación, en la tabla 25 se muestran algunas consideraciones para aumentar la motivación en el personal:

**Tabla 25**  
Consideraciones para ampliar la motivación

Reconocer las diferencias individuales.	Tener la seguridad de que las metas se perciban como alcanzables.	Verificar el sistema en busca de equidad.
Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas.	Individualizar las recompensas.	Usar el reconocimiento.
Usar metas.	Vincular las recompensas con el desempeño.	No ignorar el dinero.

(Fuente: Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 13ª ed. México: Mc Graw Hill, 2008. p. 415.)

Para identificar qué cosas estimulan a la gente, en la tabla 26 se aprecian los motivadores más comunes que inspiran a las personas para realizar bien su trabajo:

**Tabla 26**  
Motivadores

✓ Dinero.	✓ Trabajar desde casa.
✓ Respeto.	✓ Reconocimiento.
✓ Retos.	✓ Bebidas gratis en el comedor.
✓ Estructura.	✓ Descuentos en los productos de la empresa.
✓ Ambiente de trabajo atractivo.	✓ Un premio.
✓ Elogios.	✓ Un buen plan de jubilación.
✓ Horarios laborables flexibles.	✓ Independencia.
✓ Sentirse parte del equipo.	✓ Bonificaciones.
✓ Llevar ropa informal al trabajo.	✓ Ambiente creativo.
✓ Contribuir con ideas.	✓ Que se agradezca el trabajo extra realizado.
✓ Viajar o no tener que viajar.	✓ Creer en el trabajo.
✓ Oportunidad de aprender.	✓ Trabajo en equipo.
✓ Ascensos.	✓ Haber establecido procedimientos.
✓ Camaradería.	✓ La confianza del jefe.

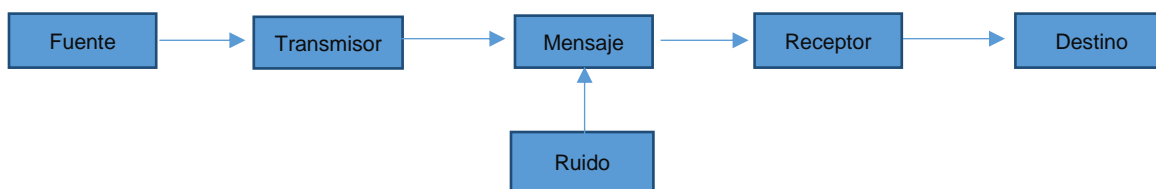
(Fuente: Stevenson, Nancy. *La motivación del personal de su empresa*. Madrid: Prentice Hall, 2000. p. 9.)

### 1.13 Comunicación

Como lo mencionamos anteriormente, la comunicación dentro de la IE es una aptitud que establece escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.

Según Koontz es la “transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe de estar en condiciones de comprenderla”.<sup>122</sup> En la figura 5 se puede ver el modelo de Shannon y Weaver, uno de los más conocidos:

**Figura 5**  
Modelo de la comunicación humana



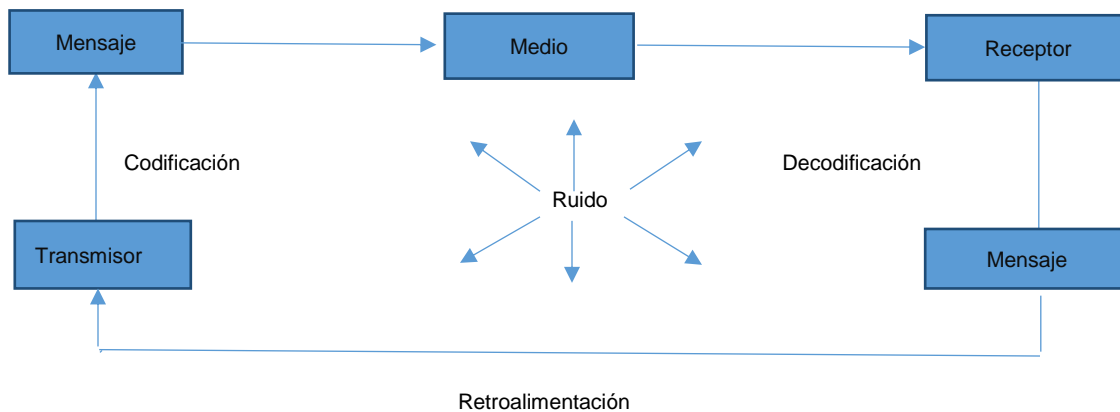
(Fuente: Fernández Collado, Carlos. *Teorías de la comunicación*. México: Mc Graw-Hill, 2009. p. 2.)

<sup>122</sup> Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2004. p. 594.

En este modelo de comunicación, se presentan los diferentes componentes que pretenden dar cuenta de cualquier proceso de comunicación independientemente de que se realice entre hombres, instituciones, animales o máquinas. Esta teoría provocó un gran impacto a partir de los 50's y ahora la relacionamos con la visión de la comunicación y su impacto sobre el conocimiento y la sociedad.<sup>123</sup>

En este sentido, la comunicación, basándose en el modelo Shannon y Weaver, antes de que exista como tal, debe de existir un propósito de un emisor el cuál debe de estar expresado como un mensaje y de ahí surge el proceso de la comunicación. En la figura 6 se expresa de mejor manera:

**Figura 6**  
Proceso de comunicación interpersonal



(Fuente: Robbins. Stephen. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. p. 258.)

A continuación, se describen los elementos del proceso de comunicación: <sup>124</sup>

- Transmisor. Persona que emite el mensaje.
- Codificar. Convertir un mensaje en símbolos.
- Mensaje. Idea o propósito que se transmite.

<sup>123</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3ed. México: McGraw-Hill, 2008. p. 10.

<sup>124</sup> Ídem.

- Medio. Canal o instrumento a través del cual viaja el mensaje.
- Receptor. Persona que recibe el mensaje.
- Decodificación. Traducir el mensaje del transmisor.
- Retroalimentación. Respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión y entendimiento del mensaje.
- Ruido. Cualquier factor que altere la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje.

Este proceso de comunicación, comienza con el mensaje que codifica el emisor y lo envía al receptor a través de un medio, el receptor decodifica el mensaje y este lo interpreta y emite una retroalimentación hacia el emisor para determinar que el mensaje fue entregado y comprendido.

Entonces, entiéndase así a la comunicación como al intercambio de pensamientos, ideas, sentimientos, información, etcétera entre un emisor y un receptor por medio de un mensaje utilizando canales y tipos de interacción.

En la tabla 27 se presentan los distintos tipos de interacción:

**Tabla 27**  
Tipos de interacción

<p>1. Oral. Se da frente a frente entre dos personas o más, siendo formal o informal, planeada o accidental. Su principal ventaja es que hace posible el rápido intercambio de información y poder recibir retroalimentación haciendo preguntas y aclarando puntos del mensaje transmitido para evitar confusión.</p>	<p>2. Escrita. Está basada en plasmar la idea ya sea en un papel, un mensaje, o un correo. Su ventaja es que se proporciona registros y referencias promoviendo una uniformidad en políticas y procedimientos de la institución; sus desventajas es que pueden estar mal redactados creando confusión y no siempre se tiene la certeza de saber si se recibió el mensaje y no tiene retroalimentación inmediata.</p>	<p>3. No verbal. Se basa en expresiones faciales y gestos corporales y en ocasiones apoya a la comunicación oral, no siendo así cuando se da lugar al adagio de que las acciones a veces hablan más fuerte que las palabras.</p>
---	--	--

(Fuente: Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2004. p. 605.)

Ahora bien, una vez descritas las etapas y concepto de comunicación, dentro del plano administrativo, la comunicación organizacional se entiende como todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización.<sup>125</sup>

La comunicación es esencial dentro de las instituciones, pues juega un papel muy importante en su funcionamiento interno, sus objetivos son:<sup>126 127</sup>

- Fijar y difundir las metas de la empresa.
- Controlar el desempeño.
- Debe cumplir un proceso de ida y vuelta.
- Cohesionar y generar el espíritu de equipo.
- Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
- Fundamentar la solución de problemas mediante el diálogo.
- Debe ser plural y llegar a través de los medios adecuados.
- Debe ser veraz, si se pretende lograr la cooperación de determinados sectores.
- Trazar los planes para seguirlas.
- Organizar los recursos humanos.
- Facilitar la retroalimentación y el aprendizaje.
- Dirigir, orientar, motivar y crear un buen ambiente laboral.
- Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral.
- Debe ser racional tratando de adaptarse al nivel del receptor.
- Debe ser eficaz, teniendo una frecuencia, un formato y un contenido.

Dentro de las organizaciones, el flujo de información consta cuatro tipos:

1. Descendente. Del jefe a los subordinados.
2. Ascendente. De los subordinados hacia el jefe.
3. Horizontal. Se da entre los subordinados, y
4. Diagonal. Se da entre diferentes niveles.

A continuación, en la figura 7 quedan mejor ejemplificados estos cuatro tipos de flujo de información:

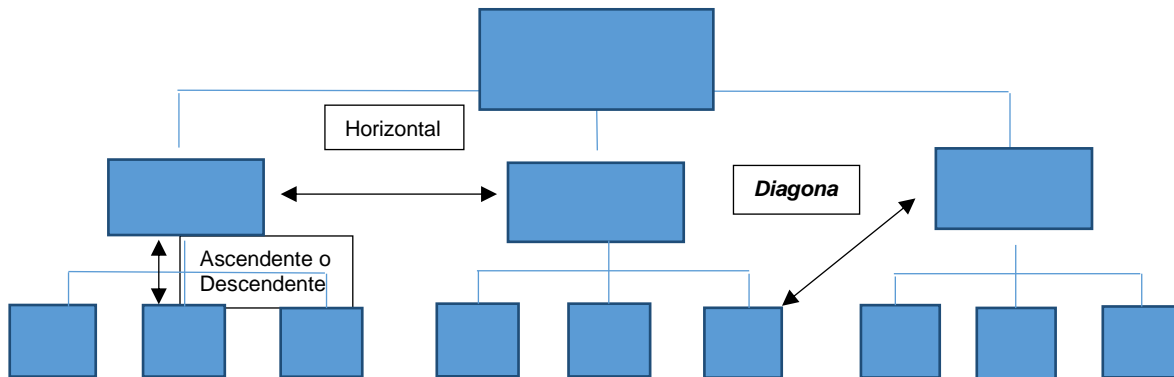
---

<sup>125</sup> Robbins Op cit., p. 257.

<sup>126</sup> Koontz Op cit., p. 594.

<sup>127</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 312.

**Figura 7**  
Tipos de flujo de información en las organizaciones



(Fuente: Koontz, Harold. *Administración: una perspectiva global*. 12ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2004. p. 601.)

Si existe una comunicación efectiva, todas las tareas dentro de la institución se ejecutarán de manera adecuada cumpliendo así los objetivos de la misma. A su vez el director y el personal pueden pedir retroalimentación para asegurar que el mensaje emitido quedó claro y verificar que se está entablando una comunicación efectiva en el plano laboral.

Sin embargo, existen barreras en la comunicación, que impiden su objetivo, entre las cuáles podemos mencionar las siguientes:<sup>128</sup>

- Paradigmáticas. Cuando la forma de trabajo no permite aceptar ninguna sugerencia.
- Semántica. Cuando se dan por causas del lenguaje originadas por la diferencia de significados que un símbolo, palabra o escritura puedan tener, provocando una deformación del mensaje.
- Físicas. Cuando el medio ambiente impide la comunicación.
- Fisiológicas. Cuando alguna de las partes está impedida físicamente por algún problema fisiológico o de enfermedad.
- Psicológicas. Cuando una parte no desea comunicarse con la otra, corresponde a las características individuales de cada persona de acuerdo con su educación, medio sociocultural, experiencias y su manera de actuar.
- Administrativas. Cuando por causas de tipo organizativo se bloquea la comunicación o se vuelve burocrática.

<sup>128</sup> Hernández y Rodríguez Op cit., p. 315.



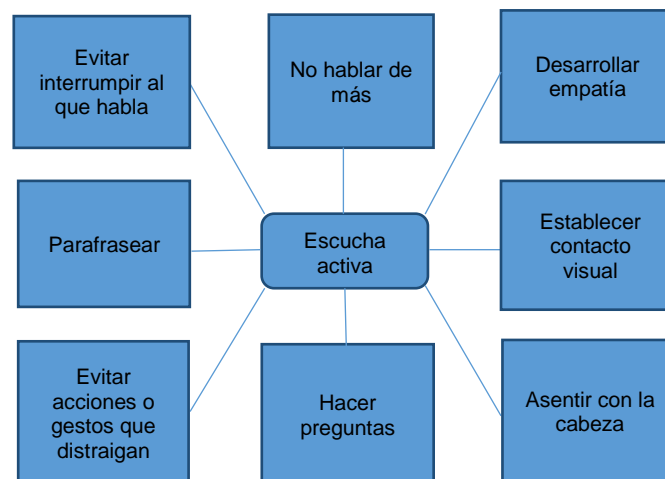
Al hablar de las barreras de comunicación, las emociones extremas tienen más posibilidad de dificultar la comunicación eficaz. En tales casos se ignoran los procesos racionales y objetivos y se sustituyen con juicios emocionales siendo mejor evitar reaccionar a un mensaje cuando se está disgustado por lo que no se puede pensar con claridad.<sup>129</sup>

Para superar las barreras de comunicación se proponen las siguientes acciones:<sup>130</sup>

1. Aclarar el propósito del mensaje.
2. Utilizar codificación inteligible.
3. Consultar los puntos de vista de otros.
4. Considerar las emociones y motivaciones de los receptores.
5. Considerar las necesidades de los receptores.
6. Utilizar el tono y el lenguaje apropiado.
7. Obtener retroalimentación.
8. Escuchar.

En la figura 8 queda ejemplificado que dentro de la acción de escuchar, destacamos las siguientes características del escucha:

**Figura 8**  
Características del escucha



(Fuente: Robbins. Stephen. *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación, 2005. p. 265.)

<sup>129</sup> Robbins Op cit., p. 262.

<sup>130</sup> Koontz Op cit., p. 612.

Como lo mencionamos anteriormente, y se observa en la tabla 28 la capacidad de comunicación de una persona es parte de su IE de ahí que las personas dotadas con esta habilidad presentan los siguientes rasgos identificados:

**Tabla 28**

Rasgos de personas con la capacidad de comunicación

Son efectivas en el intercambio, registrando las emociones para afinar su mensaje.	Saben escuchar buscando el entendimiento mutuo y comparten información de buena manera.
Enfrentan directamente los asuntos complejos.	Fomentan la comunicación abierta y son receptivos tanto de las noticias malas y buenas.

(Fuente: Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B, 2012. p. 218.)

Por último, los beneficios de una buena comunicación se traducen en:

- ✓ Efectividad.
- ✓ Solución de problemas.
- ✓ Mayor productividad.
- ✓ Unificar esfuerzos.
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo.
- ✓ Disminuye errores de ejecución.

#### 1.14 Liderazgo y bibliotecología

El liderazgo, como ya lo hemos mencionado, es la habilidad para inspirar y motivar a los demás explotando sus habilidades y destrezas para cumplir objetivos siendo el líder un guía para llevarlos a cabo.

Según López Ruelas, para ser un buen líder bibliotecario se requiere, entre otras cosas, carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, compromiso, imparcialidad, ser innovador, simpatía, seguridad, optimismo, además de mucho corazón para desarrollar de manera óptima sus funciones y poder dirigir

a un grupo de personas para que lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas.<sup>131</sup>

Estas características aunadas con conocimientos sobre IE serán herramientas esenciales para poder ejercer un buen liderazgo dentro de cualquier ámbito laboral incluyendo a las bibliotecas.

Siendo el director o coordinador de una biblioteca la máxima autoridad, es preferentemente deseable que cumpla con ciertas características de liderazgo para poder llevar a cabo, de forma eficaz y eficiente, todas las actividades de la biblioteca para brindar óptimos servicios para la comunidad a la cual sirve.

El líder bibliotecario se debe distinguir por una actitud innovadora que le permitirá dar buenos resultados en beneficios de la institución y a los usuarios. Asimismo, debe asumir el compromiso y convicción dentro del equipo de trabajo para favorecer a un buen ambiente laboral.

En la tabla 29 se aprecian las características de un líder bibliotecario según López Ruelas:

**Tabla 29**  
Características de un líder bibliotecario

Capacidad de ordenar lo que debe hacerse, sino también de influir.	Busca nuevos desafíos para él y para su equipo de trabajo.
Capaz de crear equipos de trabajo de mayor desempeño.	Genera una visión colectiva.
Alto nivel de credibilidad personal.	Facilitar el entendimiento de expectativas de trabajo.
Involucrarse en la institución, fomentando la lealtad y compromiso.	Amplio conocimiento de su entorno.
Incrementar los niveles de motivación de su personal.	Seguros de sí mismos y generadores de confianza en los demás.
Promover los principios éticos a sus subordinados.	Optimista, carismático y entusiasta.
Tener la iniciativa para cambiar, crecer y hacer mejoras.	Crear grupos interdisciplinarios e interdepartamentales.
Pasión por cada proyecto a realizar.	Se enfoca en los objetivos alcanzados.
Promueven el orgullo en la organización.	Demuestra interés en las actividades que desempeñan los demás.

(Fuente: López Ruelas, Sergio. *Manual para directores y líderes de bibliotecas académicas: Unidad II liderazgo: un desafío para cambiar* [en línea] [Consulta: 4 abril 2017] Disponible en internet: [http://www.alci.org.mx/?s=consultar&ss=detalle&por\\_id=5](http://www.alci.org.mx/?s=consultar&ss=detalle&por_id=5))

<sup>131</sup> López Ruelas, Sergio. *Manual para directores y líderes de bibliotecas académicas: Unidad II liderazgo: un desafío para cambiar*. [en línea] [Consulta: 4 abril 2017]. Disponible en internet: [http://www.alci.org.mx/?s=consultar&ss=detalle&por\\_id=5](http://www.alci.org.mx/?s=consultar&ss=detalle&por_id=5)

A estas características podemos agregar las cinco habilidades que nos brindan la IE tales como el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales y sus 25 aptitudes señaladas en la tabla 30:

**Tabla 30**  
Las 25 aptitudes de la IE

Conciencia emocional.	Escrupulosidad.	Iniciativa.	Aprovechar la diversidad.	Liderazgo.
Autoevaluación precisa.	Adaptabilidad.	Optimismo.	Conciencia política.	Catalizador de cambio.
Confianza en uno mismo.	Innovación.	Comprender a los demás.	Influencia.	Establecer vínculos.
Autocontrol.	Afán de triunfo.	Ayudar a los demás a desarrollarse.	Comunicación.	Colaboración y cooperación.
Confiabilidad.	Compromiso.	Orientación hacia el servicio.	Manejo de conflictos.	Habilidades de equipo.

En este capítulo se definió el concepto de Inteligencia Emocional así como la descripción de sus 5 etapas (autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) y sus 25 aptitudes (conciencia emocional, autoevaluación precisa, confianza en uno mismo, autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad, innovación, afán de triunfo, compromiso, iniciativa, optimismo, comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política, influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo).

También se analizó la integración e importancia de la IE en el entorno laboral y su impacto en el reclutamiento de personal y su aproximación con la bibliotecología. Se definió el concepto de liderazgo y sus diferentes estilos (autoritario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante, coercitivo y laissez-faire) así como las características, aptitudes y actitudes de un líder bibliotecario. Por último, se revisaron los temas de factores humanos, motivación y comunicación como parte esencial del proceso de liderazgo en cualquier institución.

## Capítulo 2. Los estudios en bibliotecología en México

En este capítulo se establece el concepto de bibliotecología, un breve panorama sobre la formación bibliotecaria y el marco de la bibliotecología actual en México. En otro orden de ideas, se establece la descripción del plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información UNAM (2015) y un análisis sobre las asignaturas compatibles con los temas de IE y liderazgo.

### 2.1 Concepto de bibliotecología

En la lengua española, diferentes autores y compañeros de profesión consideran las palabras bibliotecología y biblioteconomía como sinónimos para referirse a la disciplina bibliotecaria.

La palabra bibliotecología deriva de tres vocablos griegos: *biblion*, libro; *theke*, caja; y *logos*, palabra, verbo;<sup>132</sup> mientras que la palabra biblioteconomía deriva de: *biblion*, libro; *theke*, caja, armario; y *nomos*, regla, ley.<sup>133</sup>

Ahora bien, la distinción semántica de las palabras bibliotecología y biblioteconomía se enfatiza en sus terminaciones en donde *-logos* (logia), se refiere al conocimiento científico, la teoría y sus desarrollos técnicos; mientras que *-nomos* (nomía) se refiere a normas, usos, prácticas de aprendizaje y de ejecución.<sup>134</sup>

Podemos decir entonces que la bibliotecología se encarga del conocimiento científico, teórico y técnico de todo lo relativo al libro (como su adquisición, catalogación, clasificación, difusión, restauración, etcétera) y a las bibliotecas (como su colección, organización, servicios, personal, usuarios, administración,

---

<sup>132</sup> Orea Orea, Luisa. *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1997. p. 19.

<sup>133</sup> *Ibíd.* p. 21.

<sup>134</sup> Molina Campos, E. *Propuesta de un esquema definitorio definitivo de la Biblioteconomía: seguida de una sugerencia*. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, marzo 1992 No.26 p. 11. Citado en: Orea Orea, Luisa. *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1997. p. 21.

planeación, dirección, etcétera); mientras que la biblioteconomía se encarga del conocimiento teórico y técnico respecto a la gestión de la biblioteca.

En este sentido el término bibliotecología es más completo ya que abarca tanto al libro, como entidad autónoma, así como a la biblioteca como entidad dinámica de la cual el libro forma parte. Según Emilia Currás, “el término biblioteconomía se ha quedado pequeño y se ha empezado a utilizar el de bibliotecología”.<sup>135</sup>

El concepto de bibliotecología surge con la aparición de las primeras bibliotecas públicas en el mundo anglosajón<sup>136</sup> creándose como respuesta a la demanda social frente a la lectura, dotando de libros a las clases sociales desfavorecidas proporcionando una formación profesional, formación moral y recreo a estas clases sociales.

Aunado al surgimiento de dichas bibliotecas, y debido a tres factores:<sup>137</sup> 1) La creación de asociaciones profesionales que normalizan y fortalecen la profesión bibliotecaria; 2) La institucionalización de la enseñanza bibliotecaria, que avala los estudios bibliotecarios en instituciones de enseñanza superior y 3) Las publicaciones de obras especializadas e investigaciones sobre temas competentes a bibliotecas; la bibliotecología toma un papel importante a nivel profesional y deja de ser solo un conjunto de técnicas para convertirse en una carrera profesional que poco a poco ha tomado relevancia en la sociedad ya que es necesario contar con profesionales de la información para hacerse cargo de las bibliotecas para administrar, resguardar y difundir el conocimiento.

Actualmente el término bibliotecología ha tomado una gran aceptación dentro del gremio bibliotecario y dentro de la oferta educativa del país, ya que, como veremos más adelante, las universidades y escuelas que ofrecen la licenciatura la nombran como Licenciatura en Bibliotecología.

---

<sup>135</sup> Orea Op. cit. p. 19.

<sup>136</sup> Ibídem. p. 24.

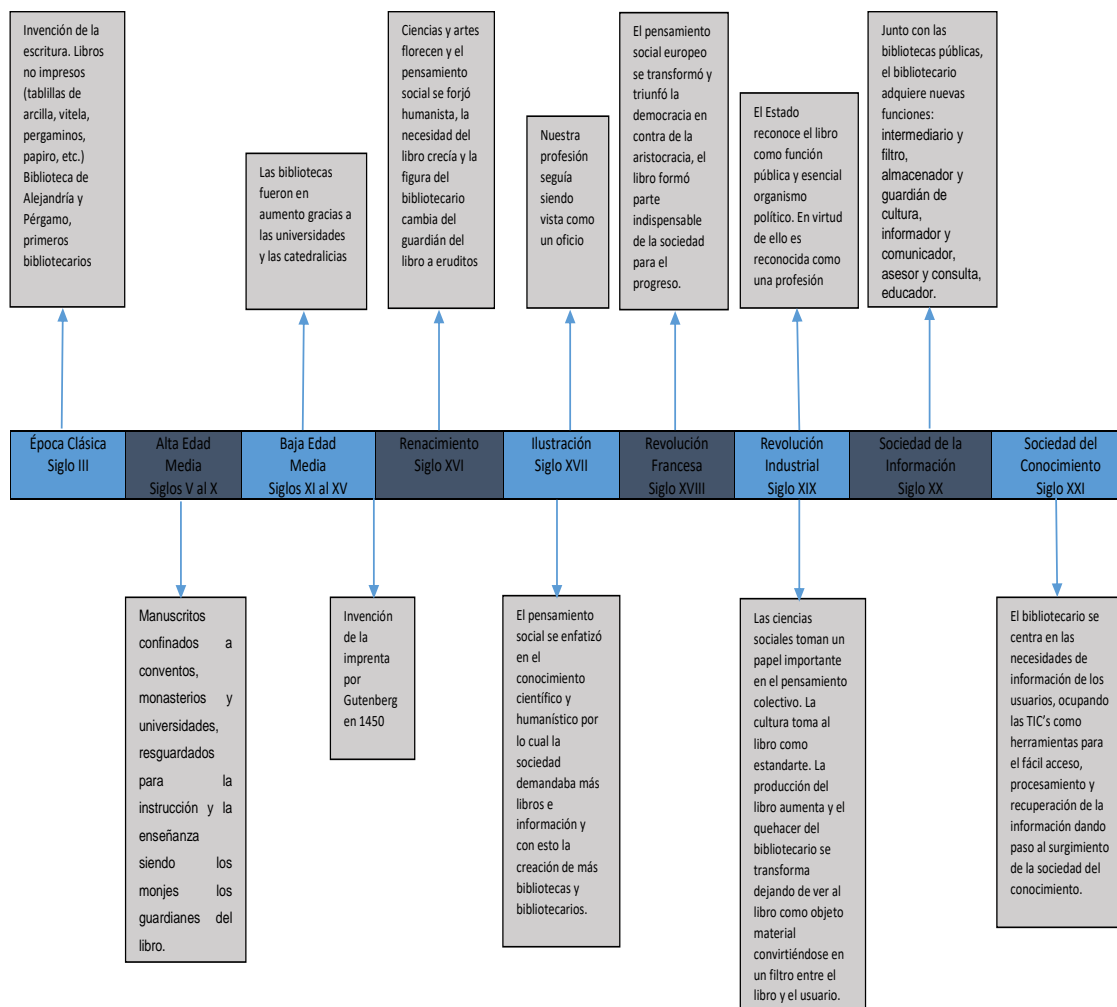
<sup>137</sup> Ibídem. p. 26.

Como hemos visto, independientemente de las diferencias ya mencionadas, los términos se siguen ocupando con frecuencia como sinónimos para referirse a la disciplina bibliotecaria. Mientras en España se emplea el término biblioteconomía, en México se ocupa el término bibliotecología, al parecer la distinción es meramente geográfica.

## **2.2 Formación bibliotecaria**

Para hablar de formación bibliotecaria, es preciso conocer la historia de la profesión, cómo surge y hacia dónde va, asimismo conocer las capacidades y perfiles de aquellos primeros bibliotecarios para entender aún más nuestra función como profesionales dentro del entorno social. A continuación, en la figura 9, se muestra una línea del tiempo de nuestra profesión:

**Figura 9**  
Línea del tiempo de la bibliotecología



(Fuente: Elaboración propia)

En el periodo que comprende desde el siglo III hasta el siglo XIX, la disciplina bibliotecaria fue evolucionando y dejó de ser un arte u oficio en la conservación y custodia de los libros hasta convertirse en una técnica aplicada y su reconocimiento como profesión para el resguardo, catalogación y clasificación de los libros dentro de las bibliotecas.

A partir del XX y hasta la actualidad, nuestra profesión se ha ido desarrollando en conjunto con la incorporación de nuevas herramientas tanto tecnológicas como didácticas para su integración en el mercado laboral globalizado.



Como hemos visto, el bibliotecario se ha ido transformando de acuerdo con y en función de lo que el libro, las bibliotecas y la tecnología significan para la sociedad y éstos forman parte de ella para la creación de nuevo conocimiento y sociedades por lo que el bibliotecario se ha adaptado a estos cambios siempre con el compromiso de servir a la sociedad.

Ya en contexto, para hablar sobre la formación dentro de nuestra profesión son indispensables las letras de Ortega y Gasset dentro de su misión del bibliotecario:

Misión se refiere a “lo que un hombre tiene que hacer en su vida”<sup>138</sup> pero este quehacer no necesariamente se tiene que llevar a cabo ya que esto no se impone por la fuerza ni por una ley, sino es una invitación, una propuesta, esto es que el hombre a lo largo de su vida se enfrenta a “diversas posibilidades de hacer, de ser y que él mismo quien bajo su exclusiva responsabilidad tiene que resolverse por una de ellas”,<sup>139</sup> es decir, tiene que elegir, “y descubrir cuál de sus acciones posibles en aquel instante es la que da más realidad a su vida, la que posee más sentido, la más suya.”<sup>140</sup> Por lo que la misión, el quehacer, el ser, es una elección, un instante en el cual el hombre elige un camino y lo justifica para su aceptación o su rechazo, el cual tendrá “que vivir para ser el que más auténticamente somos.”<sup>141</sup>

Entonces, para tal elección de vida debemos encontrar una vocación, “esta voz o grito imperativo que asciende de nuestro más radical fondo”, un llamado que se tiene en la vida, una inclinación hacia una actividad o profesión que coincida con nuestros intereses, satisfacciones y aptitudes personales. “Pero ésta, es decir, lo que verdaderamente tenemos que hacer, no está en nuestra mano. Nos viene inexorablemente propuesto. He aquí por qué toda vida humana tiene misión.”<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Ortega y Gasset, José. *Misión del bibliotecario*. México: CONACULTA, 2005. p. 29.

<sup>139</sup> *Ibidem*. p. 30.

<sup>140</sup> *Ídem*.

<sup>141</sup> *Ídem*.

<sup>142</sup> *Ibidem*. p. 31.

Ahora bien, “para vivir tenemos que estar siempre haciendo algo”, y el mayor reto es “acertar a hacer lo que hay que hacer”<sup>143</sup> y para esto miramos dentro del entorno social en donde nos desenvolvemos y encontramos diferentes actividades las cuales son “profesiones, carreras o carriles de existencia que hallamos ya establecidos, notorios, definidos, regulados en nuestra sociedad” profesiones representativas como medicina, contaduría, derecho, entre otras, de las cuales elegimos una “la cuál va a ser nuestro curriculum vitae”<sup>144</sup> en donde la profesión bibliotecaria es una opción más.

Tomando en cuenta que la labor bibliotecaria fue creada por necesidad de la sociedad y cuenta con una larga trayectoria, pasando de ser un arte u oficio convirtiéndose a través del tiempo en una profesión, es decisión personal el tomarla como quehacer, sin ser algo impuesto, sino una convicción, una decisión de vida para ejercerla.

Al hablar de nuestra profesión, es preciso notar que aunque hubo un periodo de la historia en donde existían ya los libros pero no los bibliotecarios “había algún hombre que no se contentaba, como los demás, con leer los libros, sino que los coleccionaba y ordenaba y catalogaba y cuidaba”<sup>145</sup> actividades que hoy caracterizan al quehacer bibliotecario, pero más bien la conducta de este hombre, su peculiaridad individual, su comportamiento, sus cualidades, son las que en primera instancia daban cabida al perfil y las aptitudes del bibliotecario, el cual, al dejar de existir, su forma de hacer las cosas moría con él, dejando un hueco, aunque su ocupación y actividades quedaron intactas “donde resulta que ahora el ocuparse en coleccionar, ordenar y catalogar los libros no es un comportamiento meramente individual sino que es un puesto, un topos o lugar social independientemente de los individuos, sostenido, reclamado y decidido por la sociedad como tal. Por eso ahora

---

<sup>143</sup> *Ibíd.* p. 37.

<sup>144</sup> *Ibíd.* p. 38.

<sup>145</sup> *Ídem.*

encontramos el cuidado de los libros constituido impersonalmente como una carrera o profesión.”<sup>146</sup>

Ahora bien, al encontrar nuestra misión y tomar la decisión de formarnos en esta profesión, se considera que el aspirante debe poseer, como base, además de la disposición de estudiarla, concluirla, ejercerla y actualizarla, los siguientes aspectos:

- Vocación de servicio. La profesión está destinada fundamentalmente a servir; por otra parte, la aplicación de este principio ha sido con frecuencia olvidada. <sup>147</sup>Este principio básico contribuirá a llevarla a su máxima expresión, ya que somos intermediarios entre el usuario y la información, siendo un puente entre ambos para contribuir a la generación de nuevo conocimiento.
- Cultura general. Se refiere a todos los conocimientos que se han adquirido al andar de los años, convirtiendo al bibliotecario en una persona con amplios intereses y antecedentes culturales, que tenga un conocimiento más que superficial de los libros que guarda, y un interés auténtico por las necesidades de las personas que desean leerlos.<sup>148</sup> En este rubro podemos incluir el gusto por la lectura.

En este sentido, según Aurelia Orozco un bibliotecario profesional, además de cumplir con estas cualidades, debe poseer una sólida formación académica, dominar el aspecto técnico como la catalogación, clasificación, asignación de encabezamientos de materia, elaboración de bibliografías, dominio de las obras de consulta, etcétera los cuales deberá manejar con profesionalismo, oportunidad y criterio.<sup>149</sup>

En la tabla 31 se muestran, las actitudes que debe tener el bibliotecario profesional según Orozco:

---

<sup>146</sup> Ibídem. p. 39.

<sup>147</sup> Periam Danton, Joseph. *La formación profesional del bibliotecario*. [en línea] [fecha de consulta: 18 mayo 2017.] Disponible en internet:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001316/131694so.pdf>

<sup>148</sup> Ídem.

<sup>149</sup> Orozco, Aurelia. *El bibliotecario profesional: cualidades y características* [en línea]. [fecha de consulta: 9 de diciembre 2017] Disponible en internet:  
<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volV1/bibliotecario.html>.

**Tabla 31**  
Actitudes del bibliotecario profesional

Cultura general.	Ejercicio de la profesión con responsabilidad.	Conocimiento de otras lenguas.
Poseer buena memoria.	Buena letra, ortografía y redacción.	Sociabilidad y buen trato.
Respeto, amabilidad y cortesía.	Reconocer sus errores.	Trabajo en grupo.
Saber obedecer y mandar.	Espíritu crítico.	Toma de decisiones.
Dinamismo.	Constancia.	Puntualidad.
Limpieza.	Honradez.	Sensibilidad.
Criterio.	Intuición.	Creatividad.
Iniciativa.	Flexibilidad.	Limpieza, sencillez y oportunidad en el vestir.
Fuerza de voluntad.	Tenacidad para resolver problemas.	Actualización.

(Fuente: Orozco, Aurelia. *El bibliotecario profesional: cualidades y características* [en línea]. [fecha de consulta: 9 de diciembre 2017]

Disponible en internet:

<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volV1/bibliotecario.html>.)

Tomando en cuenta estos aspectos como base en su formación y desarrollo profesional, el estudiante de bibliotecología podrá desempeñar su labor en conjunto con otras competencias que deberá desarrollar a la par con su formación académica.

Al hablar de competencias, estas suponen el desarrollo de comportamientos productivos observables que engloban no sólo las actitudes, sino los conocimientos, las destrezas y *las emociones*, desplegados y visibles en la práctica laboral. Puede observarse que ser competente implica no sólo saber hacer bien un trabajo, sino que para hacerlo sea necesario dominar el conocimiento conceptual que fundamenta el hacer y también el sistema de valores en torno al cual todo se articula.<sup>150</sup> El carácter integral e integrador de la competencia hace que ésta se asuma como un aprendizaje complejo que combina habilidades, actitudes, valores y conocimientos básicos y específicos, por lo que en su definición deben estar

---

<sup>150</sup> Benavides Espínola, Olga. Competencias y competitividad: diseño para organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Mc Graw-Hill, 2002. citado en: Pirela Morillo, Johann. *Los perfiles profesionales por competencias en bibliotecología, archivología y ciencias de la información* En *Las competencias en el perfil bibliotecológico en América Latina*. [en línea] Centro de Investigaciones Bibliotecológicas, 2010.p. 6 [fecha de consulta:4 abril 2017] Disponible en internet: [http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias\\_perfil.pdf](http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias_perfil.pdf)

presentes los códigos y la racionalidad del mundo académico y del mundo del trabajo.<sup>151</sup>

Las competencias se dividen en dos: aquellas relacionadas con conocimientos profesionales, con herramientas de trabajo o con técnicas de producción (duras) y aquellas que se relacionan con la forma en que las personas trabajan juntas, interactúan, se comunican o manejan sus emociones (suaves).<sup>152</sup>

Por otro lado, existen competencias que se deben formar a lo largo de los estudios profesionales y que deberán permear cada una de las asignaturas, áreas o módulos que comprenda el plan de estudio, tales como:<sup>153</sup>

- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Conocimientos de informática.
- ✓ Trabajo en un contexto internacional.
- ✓ Aprendizaje autónomo.
- ✓ Capacidad de organización y planificación.
- ✓ Resolución de problemas.
- ✓ Habilidades de interacción.
- ✓ Adaptación a nuevas situaciones.
- ✓ Comunicación oral y escrita en lengua nativa.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Razonamiento crítico.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Conocimiento de una lengua extranjera.
- ✓ Trabajo en equipo intra, multi e interdisciplinariamente.
- ✓ Compromiso ético.
- ✓ Liderazgo.

Dentro de las competencias, el profesional de la información debe tener: la búsqueda y el filtrado electrónico de información; la creación y la expansión de posibilidades para acceder a la información y al conocimiento, disponibles en documentos impresos y digitales; el aprendizaje permanente, la innovación, la actitud investigativa y el énfasis en el diseño y la producción de servicios de “alto valor agregado”, cada vez más personalizados y soportados en las tecnologías

---

<sup>151</sup> Pirela Op cit.

<sup>152</sup> Encuesta de competencias profesionales 2014: *¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes?* [en línea]. México: CIDAC, 2014. [fecha de consulta: 21 noviembre 2014]. Disponible en internet:

[http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf)

<sup>153</sup> Ídem.

teleinformáticas; y la lectura, la interpretación y la crítica discursiva, así como la capacidad de asociar acervos e informaciones con los usuarios.<sup>154</sup>

El conocimiento en torno a los procesos de pensamiento de observación, comparación, relación, clasificación, análisis, síntesis, evaluación y otros, es vital para la formación del profesional de la información, puesto que los estudiantes pueden aplicarlos no sólo en el aprendizaje y la construcción del conocimiento propio de la disciplina Bibliotecológica y de Ciencia de la Información, sino, también en su práctica profesional, ya que tales procesos constituyen la base de las operaciones de tratamiento de la información documental, la agregación de valor y la toma de decisiones en la gestión de los servicios bibliotecarios y de información.<sup>155</sup>

Ahora bien, ser hoy bibliotecario es complejo ya que las tareas que se nos imponen han cambiado, al desplazarse el concepto de la biblioteca, que ha pasado a centrarse no en los libros sino en los usuarios. Esto es que en un principio el libro era visto como un objeto, un repositorio del pensamiento humano el cual se debe resguardar en las bibliotecas para su preservación, conservación, difusión y para la creación de nuevo conocimiento. El libro es la materia prima del bibliotecario, y, con la incorporación de la tecnología dentro de los procesos técnicos llevados a cabo al libro, hoy se aprovechan los registros de otras fuentes lo que disminuye la catalogación original, la cooperación en la formación de colecciones, en la adquisición y en la conservación, y se evita la duplicación de trabajos;<sup>156</sup> lo que ha reducido los tiempos de catalogación y procesos y ha hecho posible dedicar más tiempo y esfuerzo a las necesidades de información del usuario brindándole mayor información en menos tiempo y creando nuevos servicios, por lo cual las

---

<sup>154</sup> Pirela Morillo, Johann. *Las tendencias educativas del siglo XXI y el currículo de las escuelas de Bibliotecología, Archivología y Ciencia de la Información de México y Venezuela* [en línea] [fecha de consulta: 3 de junio 2017] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v21n43/v21n43a4.pdf>

<sup>155</sup> Ídem.

<sup>156</sup> Gómez Hernández, José Antonio. *La profesión bibliotecaria* En: Orea Orea, Luisa. (ed.) *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, p. 78.

competencias de los bibliotecarios tienden más, actualmente, a caracterizarse por tener más tintes administrativos, de dirección, de liderazgo y de trabajo en equipo.

Para lo cual entonces son necesarios no sólo planes curriculares nuevos, diversificados flexibles, sino políticas de Estado, legislación apropiada, gremios bien organizados, grupos de presión, liderazgo e investigación, factores que aseguren para los próximos años el desarrollo de una profesión sólida que se posicione con facilidad en el mercado laboral y que abra nuevos espacios para su ejercicio.<sup>157</sup>

A pesar de que en un inicio los bibliotecarios eran considerados eruditos, la imagen social del bibliotecario está teñida de tópicos que influyen todavía hoy en las expectativas comunitarias respecto de las bibliotecarias. Para Clow,<sup>158</sup> por ejemplo, la imagen típica de los bibliotecarios ha sido la de personas tristes, aburridos, hostiles o tímidas con las que costaba comunicarse. La gente concebía al bibliotecario como una persona solitaria, poco sociable, afecto a permanecer en lugares cerrados y poco frecuentados.<sup>159</sup>

Según Hernández<sup>160</sup> se ha resumido el perfil bibliotecario convencional atribuyéndole como rasgos principales el interés humanístico, la inclinación a la subestima, la falta de autoconfianza, la obediencia, la escasa iniciativa y el rechazo de la competencia y de los conflictos, configurando unos bibliotecarios ordenados, con poca capacidad de gestión y baja ambición.

Aunque es triste reconocer estos rasgos, hoy en día estas características reflejan la imagen del bibliotecario actual percibido por gran parte de la sociedad llamándolo coloquialmente como el típico bibliotecario gruñón.

---

<sup>157</sup> Villanueva, Leslie. *Motivación y creatividad para la bibliotecología de hoy*. Argentina: Alfabeta, 2006. p. 42.

<sup>158</sup> Citado en Gómez Op. cit p. 78.

<sup>159</sup> Orozco, Aurelia. *El bibliotecario profesional: cualidades y características* [en línea].

[fecha de consulta: 9 de diciembre 2017] Disponible en internet:

<http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volV1/bibliotecario.html>.

<sup>160</sup> Gómez Op. cit p. 78.

El paso de la percepción del bibliotecario como erudito al bibliotecario gruñón puede deberse a que actualmente la mayoría de los puestos destinados para bibliotecarios son ocupados por otros profesionales tales como lingüistas, historiadores, filósofos, escritores, etcétera, que tienen distintos perfiles, relegando a los bibliotecarios a otros puestos lo cual repercute en la vocación bibliotecaria.

Teniendo en cuenta que la biblioteca es una institución integrada por recursos materiales, financieros y humanos; en lo referente al personal se encuentra que por lo menos debe cumplir con aspectos tales como: actitudes, responsabilidades profesionales y ética.<sup>161</sup>

En la tabla 32 veremos las cualidades de un director de biblioteca, según Patmore:

**Tabla 32**  
Cualidades de un director de biblioteca

Capacidad para valorar adecuadamente la capacidad del otro.	Capacidad para elogiar el trabajo sin adulaciones ofensivas.
Fuerza para mantener a un grupo trabajando en un objetivo común.	Costumbre de razonar las órdenes y ver que se han comprendido.
Capacidad para dar instrucciones precisas.	Capacidad de criticar el trabajo de manera constructiva.
Inclinación a tomar decisiones.	Valor para responsabilizarse de sus propios errores.
Capacidad para buscar métodos nuevos y mejores.	La costumbre de trabajar con hechos y no con presentimientos.
Carencia de prejuicios.	Rapidez en decidir sin dispararse.
Aceptación de las críticas con tranquilidad.	Capacidad para ver los resultados.
Buena voluntad para aceptar sugerencias de los subordinados.	La facultad de ver el objetivo con firmeza y en conjunto.

(Fuente: Citado en Gómez Hernández, José Antonio. La profesión bibliotecaria En: Orea Orea, Luisa.(ed.) Manual de biblioteconomía. Madrid: Síntesis, p. 83.

<sup>161</sup> Gómez Op. cit p. 77.



## 2.3 Bibliotecología actual en México

Hablar sobre bibliotecología en México nos remite indudablemente a los primeros colegios y conventos en los cuales se asentaron las primeras bibliotecas de la Nueva España durante los tres siglos que duró la conquista española.<sup>162</sup>

Años después, lograda la independencia hacia 1821, liberales y conservadores tenían una gran labor por realizar: la planeación del México independiente. Dentro de esta independencia, la educación y el progreso tuvieron un valor significativo en el desarrollo del país. Por tal motivo se crea la Universidad, las escuelas y academias para elevar la calidad de la educación en el país y así formar bibliotecas de carácter público para que la sociedad acudiera a ellas formando parte integral de la educación. Un gran problema era que la mayoría de los habitantes era analfabeta, sin mencionar que un gran sector de la población hablaba en otras lenguas y un sector reducido tenía los conocimientos básicos sabiendo apenas leer y escribir. Para solventar esta situación, el gobierno planteó la creación de escuelas y bibliotecas públicas en apoyo a la educación y la cultura de la ciudadanía.<sup>163</sup> Para tal efecto se crea la Biblioteca Nacional hacia 1867<sup>164</sup> la cual ha tenido a lo largo de su historia dos principales objetivos: 1) la elaboración de la bibliografía mexicana,<sup>165</sup> en la que abarca todo lo publicado en México y sobre México de autores nacionales y extranjeros; y 2) el resguardo del patrimonio bibliográfico de la nación según el decreto del Depósito Legal<sup>166</sup> el cual demanda a los autores y editores dos copias de sus publicaciones para engrosar el patrimonio bibliográfico nacional y la

---

<sup>162</sup> Brito, Sofía. *La Biblioteca Nacional: 1822-1929*. México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras. Tesis de Maestría en Bibliotecología. 2008. p. 2.

<sup>163</sup> *Ibidem*. p. 7.

<sup>164</sup> Biblioteca Nacional [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://bnm.unam.mx/index.php/antecedentes-historicos>

<sup>165</sup> Biblioteca Nacional [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: [http://catalogo.iib.unam.mx/F/-/?func=login&local\\_base=bibmex](http://catalogo.iib.unam.mx/F/-/?func=login&local_base=bibmex)

<sup>166</sup> Biblioteca Nacional [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://bnm.unam.mx/index.php/mision-vision-y-objetivos/59>

bibliografía mexicana para ser difundidos al pueblo mexicano y así fortalecer la educación y la cultura del país.

Estos objetivos no hubieran sido posibles sin la formación de personal capacitado para su manejo y administración. Es por eso que uno de los aportes de la Biblioteca Nacional que contribuyó al inicio de los estudios formales de la bibliotecología en México fue la creación de la primera Escuela Nacional de Bibliotecarios y Archiveros para capacitar al personal.

Años más tarde, con la creación de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA) en 1945 y el Colegio de Bibliotecología en la Universidad Nacional Autónoma de México en 1956,<sup>167</sup> se comenzó a instituir programas de educación bibliotecológica a principios de los 80's en varias universidades en el interior de la república. Actualmente son nueve las instituciones que a nivel licenciatura cuentan con estudios en bibliotecología en el territorio nacional.

Ya en contexto, veremos en la tabla 33 en orden cronológico de aparición, las instituciones que imparten la licenciatura, el nombre de la carrera y su misión y visión a nivel nacional:

**Tabla 33**  
Instituciones que imparten la carrera en bibliotecología en México

Año	Universidad o escuela	Nombre de la licenciatura	Misión	Visión
1945	Secretaría de Educación Pública, Escuela Nacional de Biblioteconomía	Lic. en Biblioteconomía.	Formar profesionistas y personal de alto nivel académico en las áreas de Biblioteconomía y Archivonomía que anticipen y respondan a las exigencias de la sociedad en cuanto a la salvaguarda, disponibilidad, difusión y uso de la información, en un marco de	Pretende alcanzar su valoración como la mejor institución de educación superior en México formando profesionistas y personal de alto nivel académico.

<sup>167</sup> Escalona Ríos, Lina, Suaste, María Rosario, Martínez Rider, Rosa María. Bosquejo histórico de la educación bibliotecológica en México En *La Evaluación de la educación bibliotecológica en América Latina: factores de calidad y competitividad de la educación superior en América Latina: el caso de la educación bibliotecológica*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2011. p. 3. [en línea] [fecha de consulta: 31 de mayo 2017] Disponible en internet: [https://www.researchgate.net/profile/Yicel\\_Giraldo\\_Giraldo/publication/307636019\\_Los\\_procesos\\_de\\_evaluacion\\_educativa\\_en\\_America\\_del\\_Sur/links/57ce321108ae83b37460ea43/Los-procesos-de-evaluacion-educativa-en-America-del-Sur.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yicel_Giraldo_Giraldo/publication/307636019_Los_procesos_de_evaluacion_educativa_en_America_del_Sur/links/57ce321108ae83b37460ea43/Los-procesos-de-evaluacion-educativa-en-America-del-Sur.pdf)

	mía y Archiconómica. (ENBA)		mejora continua de sus estándares y logros en docencia, investigación y difusión de la cultura, para contribuir al desarrollo nacional en sus ámbitos de competencia. <sup>168</sup>	
1956	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Colegio de Bibliotecología.	Lic. en Bibliotecología y Estudios de la Información	Formar profesionales integrales capaces de planear, organizar y administrar bibliotecas, centros de información, centros de documentación y sistemas de información bajo principios sólidos de ética y autonomía que le permitan incidir en la mejora continua de la sociedad. <sup>169</sup>	Convertirse en uno de los pilares de la sociedad de la información, con excelencia académica y líder en la formación de profesionales de la bibliotecología con compromiso social y disciplinar; atendiendo a los requerimientos de los cambios sociales, el desarrollo tecnológico y cultural de la sociedad. <sup>170</sup>
1980	Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), Escuela de Ciencias de la Información	Lic. en Bibliotecología	Formar profesionales competitivos, reflexivos, éticos, críticos e innovadores en la gestión de la información, capaces de generar productos y servicios documentales acordes a las necesidades informativas de la sociedad actual y futura. <sup>171</sup>	Pretende ser una dependencia consolidada, con sus planes de estudio evaluados y acreditados, con alta calidad en sus servicios educativos, garantizando con ellos que sus egresados contribuyan con eficacia profesional el desarrollo social, económico y político del país. <sup>172</sup>
1985	Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Bibliotecología.	Lic. en Bibliotecología y Ciencias de la Información.	Formar licenciados en Bibliotecología y Ciencias de la Información con alto sentido de responsabilidad social y ética profesional, capaces de administrar toda unidad de información aplicando las políticas, los criterios y los estándares internacionales en el desarrollo y organización de colecciones documentales, en el diseño, implementación, automatización y evaluación de los procesos y servicios ofrecidos en bibliotecas, archivos y centros de información. <sup>173</sup>	Coadyuvar para que la UANL sea reconocida como una de las universidades públicas de México que posee el más alto nivel de análisis y compromiso social. <sup>174</sup>

<sup>168</sup> ENBA [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet:

<http://www.enba.sep.gob.mx/codes/mision.html>

<sup>169</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 31 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/mision/>

<sup>170</sup> *Ibidem*.

<sup>171</sup> UASLP [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet:

<http://www.eci.uaslp.mx/iplantrab.html>

<sup>172</sup> *Ibidem*.

<sup>173</sup> UANL [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet:

<http://www.uanl.mx/oferta/licenciatura-en-bibliotecologia-y-ciencia-de-la-informacion.html>

<sup>174</sup> *Op cit*. Escalona Ríos, Lina. p. 13.

1992	Universidad Autónoma de Chiapas (UACH), Facultad de Humanidades	Licenciatura en Bibliotecología y Gestión de Información.	Formar profesionales competentes en la gestión de servicios y sistemas de información, conocimiento que coadyuven al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura, con una visión ética, creativa, emprendedora y comprometida en la búsqueda del bien común. <sup>175</sup>	Preparar estudiantes críticos, analíticos, reflexivos, con una planta académica certificada que cuente con estudios de posgrado con una sólida infraestructura física, tecnológica y documental para formar profesionales competentes en la atención de necesidades de información y la gestión de servicios para enfrentar los retos globales y locales que contribuyan al desarrollo social sustentable para el bienestar social.
1992	Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), Facultad de Humanidades	Lic. en Ciencias de la Información Documental.	Formación de profesionales altamente competitivos cuyo conocimiento y aplicación de técnicas documentales, apoyadas con elementos tecnológicos, agilicen los procesos relativos a la identificación, organización, procesamiento, análisis, sistematización, recuperación, resguardo, uso, preservación y difusión de la información documental. <sup>176</sup>	
2003	Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Filosofía y Letras	Lic. en Ciencias de la Información	Formar profesionales con un nivel académico de calidad en las áreas disciplinarias que tengan como objeto de estudio al proceso informativo, así como un enfoque humanista e interdisciplinario y con alto grado de responsabilidad. <sup>177</sup>	Destacar como un programa académico de prestigio, acreditado y certificado en la región noroeste y reconocida por el mercado laboral, satisfaciendo las expectativas de una sociedad de la información y del conocimiento. Estará comprometida con la generación de conocimiento, la vinculación y la transferencia de tecnología con sentido social y ético. <sup>178</sup>
	Universidad de Guadalajara	Lic. en Bibliotecología y Gestión del Conocimiento.	Formar profesionales de la información como organizadores de la misma, gestores de servicios informativos, gestores de información y conocimiento, y asesores para el desarrollo de competencias informativas; considerando que es esencial, en estos tiempos y para todos los seres humanos y las organizaciones, hacer un adecuado uso de la información, saber recuperarla, evaluarla y analizarla para generar nuevos aprendizajes. <sup>179</sup>	

<sup>175</sup> Ídem.

<sup>176</sup> Ídem.

<sup>177</sup> UACH [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: [http://www.ffyl.uach.mx/ciencias\\_anterior.html](http://www.ffyl.uach.mx/ciencias_anterior.html)

<sup>178</sup> Ibídem.

<sup>179</sup> UDG [en línea] [fecha de consulta: 12 de agosto 2017] Disponible en internet: <http://www.udgvirtual.udg.mx/lbgc>

	Universidad del Oriente (Yucatán)	Lic. en Bibliotecología y Gestión de la Información	Formar profesionales en la organización y gestión de la información para satisfacer las demandas informativas de las diversas comunidades de usuarios, aplicando técnicas documentales, elementos tecnológicos y de comunicación de vanguardia, en un marco ético de compromiso social que contribuya al desarrollo de las comunidades de la región. <sup>180</sup>	
--	-----------------------------------	---	---	--

(Fuente: Elaboración propia)

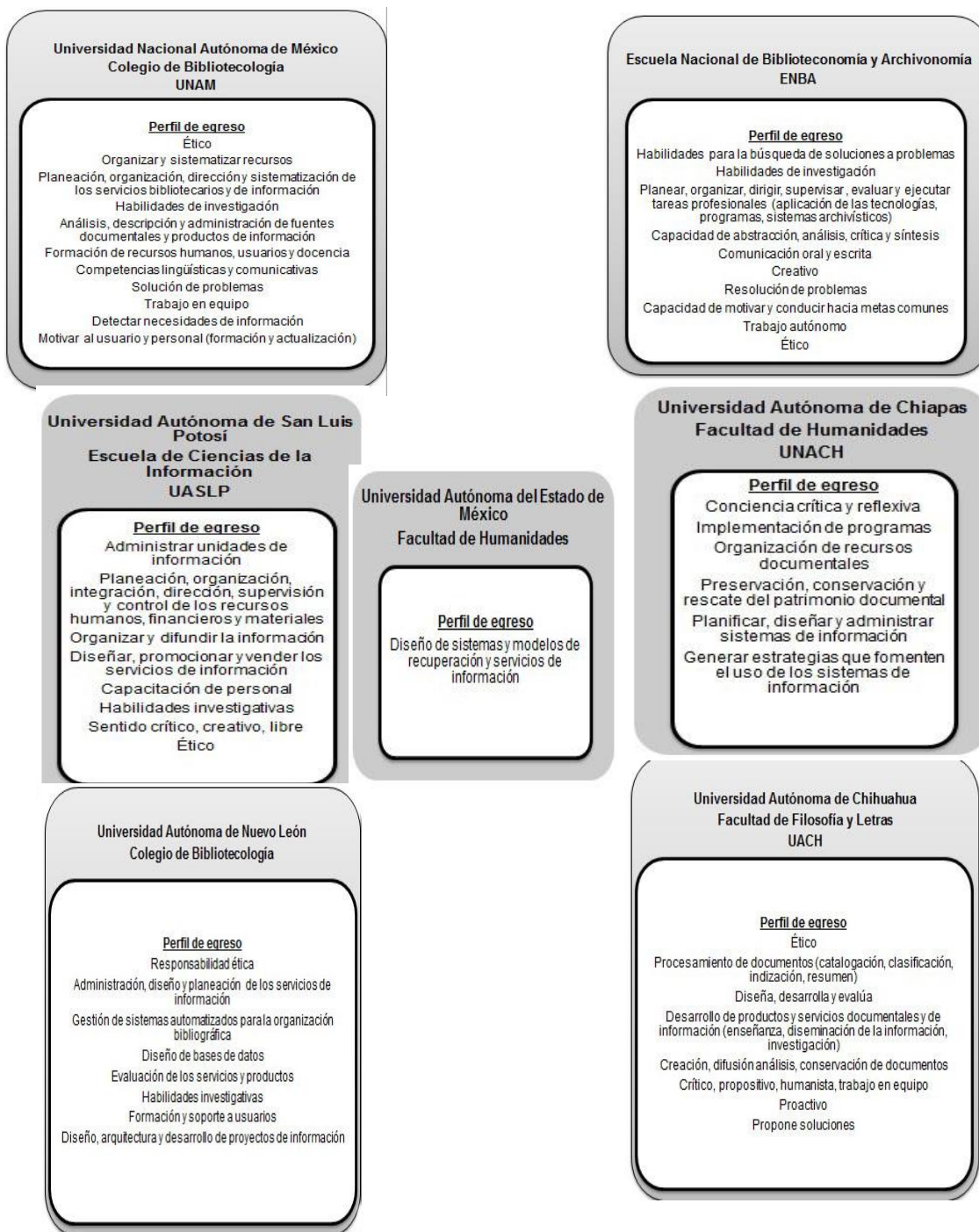
La duración de la carrera cumple los 4 años de permanencia. En cuanto a los créditos varían de escuela a escuela y las modalidades de estudio son presenciales y/o a distancia. Todas otorgan el grado de licenciatura y/o profesional asociado. En cuanto a la misión, todas comparten en formar profesionales que cumplan los requerimientos y necesidades de la profesión que, como lo hemos visto, va evolucionando de acuerdo con las necesidades de la sociedad, brindando nuevas competencias a sus alumnos.

Como veremos a continuación, en la figura 10 quedan reflejados los perfiles de egreso que cada universidad determina para sus profesionistas, destacando ciertos aspectos en común tales como: la ética, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la planeación, la organización y la gestión de las bibliotecas, entre otros.

---

<sup>180</sup> UNO [en línea] [fecha de consulta: 12 de agosto 2017] Disponible en internet: <http://www.uno.edu.mx/index.php?pag=1&sec=1&id=859>

**Figura 10**  
Perfiles de ingreso



(Fuente: Elaboración propia)

Cabe destacar que en ninguno de los perfiles consideran el liderazgo como herramienta para su ejercicio profesional y aunque en algunos se considera a la creatividad, no se aborda concretamente el concepto de inteligencia emocional.

Como hemos visto a lo largo de esta breve semblanza, el estudio de la bibliotecología en México surge como respuesta a la necesidad de contar con personal profesional a cargo de identificar, organizar, procesar, analizar, sistematizar, recuperar, resguardar, preservar y difundir la información dentro de las bibliotecas para ponerla al servicio de la sociedad para contribuir a la educación, cultura y progreso del país.

En este sentido, las universidades que imparten la licenciatura en bibliotecología, tratan de estar a la vanguardia y actualización de la profesión, por lo que sus constantes cambios dentro de sus planes de estudio reflejan el interés y modernización de la carrera asumiendo así su compromiso con la sociedad para formar profesionales con competencias acordes a los retos del siglo XXI.

Cabe destacar que a pesar de los esfuerzos que se realizan para mejorar el contenido del currículum de cada profesión, el problema de la dispersión y atomización de las partes que lo componen, continua latente y esta situación agudiza la creciente diversidad y heterogeneidad de contenido;<sup>181</sup> por el quehacer desarticulado de las instituciones (educativas) y la falta de direccionalidad del sistema”,<sup>182</sup> lo que provoca que cada institución superior que imparte la licenciatura de bibliotecología la ofrezca con nombres, perfiles de egreso, planes de estudios, materias y formas de titulación diferentes.

---

<sup>181</sup> Gutiérrez Chiñas, Agustín. *Fundamentos conceptual y metodológico de currículo de la licenciatura en bibliotecología e información en México / UASLP* [en línea] [fecha de consulta: 3 de junio 2017] Disponible en internet:

<http://www.bibliociencias.cu/gsdll/collect/eventos/index/assoc/HASH185e.dir/doc.pdf>.

<sup>182</sup> Kent Serna, Rollin. *La educación superior en el umbral del Siglo XXI*. En: Latapí Sarre, P., coord. *Un siglo de educación en México*. México: CONACULTA/FCE, 1998. v.2, p. 312.

Desde el establecimiento de la primera escuela de biblioteconomía, nuestra profesión cuenta con casi 70 años de existencia en el país, formando profesionales de la información, por lo que se considera, a comparación de otras disciplinas, como una carrera en pleno crecimiento y desarrollo dentro de la oferta educativa. A nivel maestría, se puede estudiar en:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| ✓ Colegio de Bibliotecología de la UNAM, Maestría en Bibliotecología y Estudios de la Información. | ✓ Universidad Autónoma de Chihuahua. <sup>183</sup> | ✓ Universidad del Oriente (Yucatán), <sup>184</sup> Maestría en Bibliotecología e Información. |
|--|---|--|

Cabe mencionar que la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, dentro del Instituto de Ciencias Sociales y Administración en el Departamento de Humanidades ofrece la Maestría en Gestión de Servicios Informativos<sup>185</sup> en su modalidad a distancia. A nivel doctorado solo se puede estudiar en el Colegio de Bibliotecología de la UNAM.<sup>186</sup> Para terminar este apartado de Bibliotecología en México no podemos pasar por alto el Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información<sup>187</sup> (IIBI) de la UNAM y las asociaciones en pro de la investigación y el mejoramiento profesional de la bibliotecología mexicana:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| ✓ La Asociación Mexicana de Bibliotecarios, A.C. (AMBAC) <sup>188</sup> | ✓ El Colegio Nacional de Bibliotecarios (CNB) <sup>189</sup> | ✓ El Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecológicos de las Instituciones de Educación Superior, A.C. (CONPAB-IES) <sup>190</sup> |
|---|--|---|

---

<sup>183</sup> UACH [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: [http://www.ffyl.uach.mx/mae\\_byci.html](http://www.ffyl.uach.mx/mae_byci.html)

<sup>184</sup> UNO [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://www.uno.edu.mx/index.php?pag=1&sec=2&id=838>

<sup>185</sup> UACJ [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://www.uacj.mx/ICSA/Humanidades/MGSI/Paginas/default.aspx>

<sup>186</sup> UNAM [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://bibliotecologia.posgrado.unam.mx/posgrado/>

<sup>187</sup> IIBI [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://iibi.unam.mx/>

<sup>188</sup> AMBAC [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <https://www.ambac.org.mx/>

<sup>189</sup> CNB [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en: <http://www.cnb.org.mx/>

<sup>190</sup> CONPAB [en línea] [fecha de consulta: 30 de mayo 2017] Disponible en internet: <http://www.conpab.org.mx/>



## **2.4 Plan de estudios de Bibliotecología y Estudios de la Información UNAM (2015)**

Con el desarrollo de la sociedad de la información y actualmente de la sociedad del conocimiento en donde el uso y producción de información propiciada por las TIC generan nuevo conocimiento siendo éste la plataforma económica, política y social de los países para su desarrollo, es necesario contar con profesionales de la información capaces de resolver los problemas derivados de la práctica profesional actual y del entorno globalizado.

Por lo anterior, es necesario contar con planes y programas de estudio actualizados en donde destaquen competencias como la creatividad, la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo para crear profesionales con tendencias a la resolución de problemas, asertividad, mejora de la calidad de los servicios y tendencias de liderazgo dando así un toque de actualidad dentro del entorno bibliotecario.

En este sentido, tanto a nivel académico como en términos de vinculación de los estudios con el campo laboral, la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM promovió y apoyó, en sus diversos colegios, la iniciativa de revisar los planes y programas de estudio vigentes con la intención de modificarlos y/o actualizarlos para dar solución a las necesidades de la formación de los futuros profesionistas.

El Colegio de Bibliotecología de la UNAM tiene como antecedente el Curso Libre de Biblioteconomía creado en 1924 en la Universidad Nacional solicitado por Juan B. Iguíniz en la Escuela Nacional de Altos Estudios, actualmente Facultad de Filosofía y Letras.<sup>191</sup> Para 1956 el Consejo Universitario aprobó las carreras de Maestro en Bibliotecología y Maestro en Archivonomía<sup>192</sup> en la Facultad. Los fundadores del Colegio fueron: Don Tobías Chávez, Juan B. Iguíniz, Esteban Chávez y Chávez, José María Luján, Ma. Teresa Chávez Campomanes, Pedro Zamora, Rafael Vélez

---

<sup>191</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 28 de agosto del 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/antecedentes/>

<sup>192</sup> Idem.

y Alicia Perales a mediados de 1957. Ya para 1958 se propuso al Consejo Técnico la reorganización de la enseñanza dentro de la Facultad en donde el Colegio de Biblioteconomía y Archivonomía rediseñó el Plan de Estudios, estableciendo los niveles de Licenciado y Maestro. En 1966 se modificó el nombre del Colegio denominándose Colegio de Bibliotecología y Archivonomía y se elaboró un nuevo Plan de Estudios. Años más tarde, bajo el contexto de los cambios a nivel académico y de vinculación en el campo laboral es que se realizó una revisión, actualización y modificación a los planes y programas de estudios de la Facultad de Filosofía y Letras actualizando así dentro del Colegio de Bibliotecología el Plan de Estudios en 2002 y el cambio de nombre de la carrera que conocemos actualmente como Licenciatura Bibliotecología y Estudios de la Información.<sup>193</sup> Actualmente el Colegio de Bibliotecología se encuentra bajo la coordinación de la doctora Lina Escalona Ríos.

En este contexto, el Colegio de Bibliotecología a lo largo de su historia, ha contado con tres planes de estudios: <sup>194</sup>

(Plan 1956). Se ofertaban las carreras en Biblioteconomía y Archivonomía con un total de 36 créditos más prácticas de seis meses, redacción de una tesis y un examen profesional.

Plan (1958-1967).

(1958) Se establecen los estudios a nivel licenciatura para el ejercicio profesional y la maestría para la investigación y docencia anexando dos materias más estableciendo 37 créditos para la licenciatura y 47 para la maestría.

(1967) Se modifica el plan de estudio destacando el cambio de nombre de la carrera pasando de Biblioteconomía a Bibliotecología, componiéndose de 48 asignaturas, 6 de ellas optativas con una duración de 4 años.

Plan (2002). Se cambia al nombre a Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información como demanda a las necesidades académicas y profesionales de la carrera, con 360 créditos en 51 materias, 42 de carácter obligatorio y 9 optativas de las cuales 4 son de Bibliotecología-Humanidades, 3 optativas libres, y 2 de Temas Selectos, con una duración de 8 semestres.

---

<sup>193</sup> Ídem.

<sup>194</sup> UNAM. *Proyecto de modificación del plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información. Tomo I.* [en línea] [fecha de consulta: 19 de febrero del 2017]

Disponible en internet:

<http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/tomo-I-junio.pdf> p. 7.

El plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información (2002) tiene como base seis áreas del conocimiento:<sup>195</sup>

1. Organización bibliográfica y documental.
2. Servicios bibliotecarios.
3. Administración de servicios de información.
4. Tecnología de la información.
5. Recursos bibliográficos y de información.
6. Investigación y docencia en bibliotecología.

Ante los cambios y la transición de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento y la necesidad de renovación, el Colegio de Bibliotecología inició el proceso de revisión del plan curricular 2002 a través de los estudios de profesores, alumnos, egresados y empleadores junto con el apoyo de la Dirección General de Evaluación Educativa (DGEE)<sup>196</sup> en donde se identificó que el plan cubría un alto porcentaje de las actividades profesionales que el egresado debe desarrollar, sin embargo se detectó que las debilidades del plan corresponden, entre otras a:<sup>197</sup>

- ✓ No está formando profesionales con capacidades y habilidades para dirigir las bibliotecas.
- ✓ No desarrolla suficientemente en el alumno las habilidades, aptitudes y actitudes que favorezcan la iniciativa e independencia en el trabajo.
- ✓ Insuficiente énfasis en la investigación como un constituyente esencial de la formación.
- ✓ Escaso enfoque al estudio del usuario de los servicios y de la información.
- ✓ Se orienta hacia la adquisición de competencias técnicas convencionales.
- ✓ Está orientado a la administración tradicional.

Ante esta situación, en el 2011, se inició el proceso de actualización de bibliografías y contenidos para preparar a los alumnos con una formación general en bibliotecología y estudios de la información con materias optativas libres profundizando en dos áreas específicas:<sup>198</sup>

- ✓ Gestión de documentos.
- ✓ Gestión de unidades de información.

---

<sup>195</sup> *Ibidem.* p. 40.

<sup>196</sup> *Ibidem.* p. 5.

<sup>197</sup> *Ibidem.* p. 24.

<sup>198</sup> *Ibidem.* p. 6.

Estas modificaciones al plan curricular 2002 se basaron en el análisis y estudio de los siguientes trabajos: Seguimiento de egresados: generación 2008-2011, tesis de Merari Yazmín Piña López (2012); Resultados del grupo focal con egresados, investigación a cargo de Maricruz Samaniego (2011); UNAM, Informe de resultados: cuestionario para profesores sobre el plan de estudios del Colegio de Bibliotecología y Estudios de la Información (2011) y UNAM, Informe de resultados; cuestionario para alumnos sobre el plan de estudios del Colegio de Bibliotecología y Estudios de la Información (2012)<sup>199</sup> aunado en reuniones con la Comisión Revisora del Plan de Estudios en conjunto con profesores y alumnos.

Entre otras modificaciones al plan de estudios, destacamos las siguientes:<sup>200</sup>

- ✓ Se mantienen las seis áreas de conocimiento en 52 asignaturas.
- ✓ Se actualizan los programas de estudio, incluyendo el avance disciplinar y el desarrollo de las TIC aplicadas al ejercicio profesional.
- ✓ En la fundamentación de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información a través de la identificación de las necesidades actuales en la sociedad de la información; se incorpora el modelo pedagógico a seguir y el desarrollo bibliotecológico con el fin de dar respuesta a las necesidades detectadas.
- ✓ Se incluye el perfil de ingreso con el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que sería convenientes para el estudio de la bibliotecología y estudios de la información.
- ✓ Se complementó el perfil de egreso a partir de la determinación de los conocimientos y prácticas vigentes, relacionados con el ejercicio profesional.
- ✓ Se estructuró el plan de estudios con base en los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades actuales y potenciales ubicados en el perfil de egreso; se presentan las áreas y las asignaturas acordes a dicho perfil.
- ✓ Se proponen dos áreas de profundización que dan respuesta a los requerimientos sociales actuales: Gestión de Documentos y Gestión de Unidades de Información, que se estudiarán a través de las asignaturas optativas.
- ✓ Se actualizan los programas de las asignaturas agregando los contenidos disciplinares pertinentes y actualizando la bibliografía que es básica para la impartición de los cursos.

Estos puntos nos parecen importantes ya que resaltan la necesidad de actualización del plan de estudio ante los cambios sociales, la globalización de la información y la innovación en cuanto a servicios bibliotecarios y en las tecnologías de la información, incorporando nuevas asignaturas y actualización de materias que dotaran al alumno de nuevos conocimientos para enfrentar los retos profesionales,

---

<sup>199</sup> Ibídem. p. 8.

<sup>200</sup> Ibídem. p. 9.

así como redefinir las actitudes, aptitudes y habilidades que el profesional de bibliotecología y estudios de la información requiere para crear recursos humanos capaces de resolver los problemas que enfrenta esta sociedad y sea capaz de llevar a cabo actividades precisas para el desarrollo de sistemas de información, de formación de colecciones y gestión de servicios dentro de las bibliotecas.

Dentro de las áreas de profundización que corresponden a las 2 materias optativas implementadas en el nuevo plan de estudios 2015 se describen de la siguiente manera:<sup>201</sup>

- Gestión de Unidades de Información. Su objetivo principal es formar estudiantes con habilidades de alta dirección para diseñar, planear o dirigir proyectos de alta vanguardia. En esta materia convergen conocimientos y habilidades de las áreas de Servicios bibliotecarios y de Administración de los servicios bibliotecarios para implementar proyectos de servicios que permitan optimizar los actuales o proponer nuevos.
- Gestión de documentos. Su objetivo es formar al estudiante con habilidades y conocimientos para administrar, organizar, difundir y recuperar la información de tipo archivística en archivos públicos y privados. Esta área tiene vinculación con las materias de Organización bibliográfica y documental y Recursos de información.

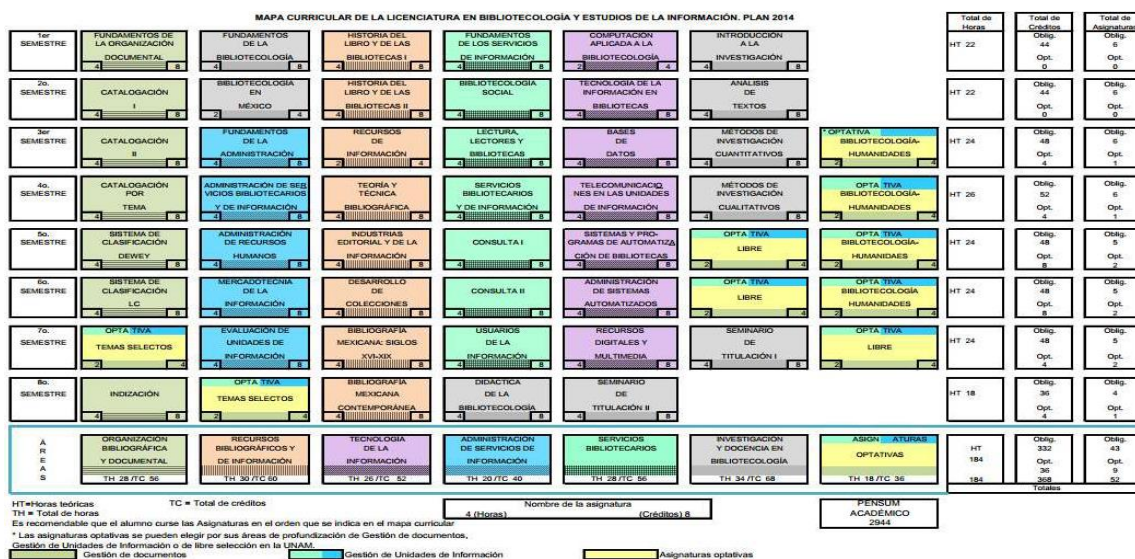
Por lo anterior, el plan de estudios 2015 se cursa en ocho semestres con un total de 368 créditos, 332 correspondientes a 43 materias de carácter obligatorio y 36 créditos a 9 materias optativas que se distribuyen en 4 optativas-humanísticas, 3 optativas libres y 2 de temas selectos.

En la figura 11 se muestra el mapa curricular del plan de estudios Bibliotecología y Estudios de la Información 2015:

---

<sup>201</sup> *Ibíd.* p. 42.

**Figura 11**  
Mapa curricular



(Fuente: UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 19 de febrero del 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/mapa-curricular-2014/>)

En contexto, el objetivo de la licenciatura es formar profesionales integrales y actualizados, con sólidas bases para administrar, organizar, difundir y recuperar la información, así como promover su uso entre los diferentes sectores de la sociedad nacional e internacional, y, con ello, contribuir al desarrollo científico, tecnológico, cultural y educativo de dicha sociedad.<sup>202</sup>

Dentro de los objetivos específicos, el plan de estudios ofrece a los estudiantes conocimientos, habilidades, y aptitudes para:<sup>203</sup>

- ✓ Valorar la importancia social de la información impresa y digital.
- ✓ Organizar los recursos de información, de acuerdo con normas y sistemas internacionales.
- ✓ Planificar, organizar y dirigir bibliotecas, centros de documentación, centros de información y otras unidades de información documental.
- ✓ Satisfacer adecuadamente las necesidades de información de los integrantes de distintas comunidades.

<sup>202</sup> Ibídem. p. 30.

<sup>203</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 19 de febrero del 2017] Disponible en internet: <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/Documentos/fundamentacion.pdf> p. 20.

- ✓ Usar las tecnologías de información en los servicios bibliotecarios y de información.
- ✓ Aplicar los métodos y técnicas de investigación propios y de otras disciplinas para encontrar soluciones a los problemas del ejercicio profesional y ampliar su perspectiva disciplinaria.
- ✓ Lograr experiencias de aprendizaje que contribuyan al desarrollo integral del futuro profesional.

Dentro del perfil del aspirante es conveniente que el interesado a ingresar a esta carrera, además de haber cursado el área de las Humanidades y de las Artes en el bachillerato, cuente con habilidades para analizar, sintetizar y resolver problemas específicos en forma práctica, así como comprender textos en inglés, ya que el 95% del material que requiere está en tal idioma; asimismo, necesita manejar el lenguaje oral y escrito en forma fluida, poseer una amplia base cultural, científica y humanística, inventiva y creatividad, hábito por la lectura e interés para tratar a diferentes tipos de usuarios.<sup>204</sup>

Dentro de las habilidades de ingreso se destaca:<sup>205</sup>

- |   |   |   |
|---|---|---|
| ✓ La disposición para el trabajo en equipo. | ✓ La expresión oral y escrita correcta. | ✓ Manejo de las tecnologías de la información y comunicación. |
|---|---|---|

Y dentro de las aptitudes:<sup>206</sup>

- ✓ Ser una persona proactiva, con sentido de organización y vocación de servicio.

Dentro de las cualidades de egreso, el licenciado en Bibliotecología y Estudios de la Información será un profesional reflexivo, analítico, crítico y apto para administrar, organizar, difundir, recuperar y promover la información a la sociedad a la cual sirve.

---

<sup>204</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 19 de febrero del 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/perfil-del-aspirante/>

<sup>205</sup> UNAM. *Proyecto de modificación del plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información. Tomo I* [en línea] [fecha de consulta: 19 de febrero del 2017] Disponible en internet:

<http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/tomo-I-junio.pdf> p. 7. p. 32.

<sup>206</sup> *Ibíd.* p. 32.

Ahora bien, a continuación destacamos las características y conocimientos deseables que el egresado pretende obtener:<sup>207</sup>

- Los principios que dan sustento teórico a la disciplina: su naturaleza y alcance.
- Las relaciones cognoscitivas existentes entre la bibliotecología y otras disciplinas relacionadas con la información.
- Las teorías vinculadas con el estudio cultural, político y económico de la población real y potencial, de los diferentes usuarios, de los recursos y de servicios documentales.
- Los fundamentos teóricos, los métodos y las técnicas de investigación para generar, evaluar, adoptar, usar y comunicar el conocimiento.
- Los referentes teóricos y metodológicos indispensables para la gestión de los procesos y servicios de información en cualquier unidad y sistema de información.
- Los principios teóricos, los métodos y las técnicas indispensables para la formación de recursos humanos en el área.
- Las estrategias y los principios metodológicos necesarios para desarrollar competencias lingüísticas y comunicativas.
- Los principios teóricos, métodos, técnicas y medios apropiados para la formación de usuarios y la formación de personal.
- Los fundamentos teóricos, métodos y técnicas de investigación para generar, evaluar, adaptar y comunicar resultados de investigación.
- Los principios teóricos, métodos, técnicas y medios apropiados para llevar a cabo proyectos de gestión de unidades de información.

Además, habilidades para:<sup>208</sup>

- ✓ Identificar, adquirir y organizar la información pertinente para que las bibliotecas respondan a su comunidad.
- ✓ Realizar investigaciones que permitan dar solución a los problemas de la sociedad.
- ✓ Preparar programas y actividades relacionados con la formación de usuarios y de recursos humanos.
- ✓ Aplicar las TIC a procesos y servicios bibliotecarios.
- ✓ Interpretar y aplicar las leyes reglamentos y normas vinculadas con las relaciones laborales propias del entorno bibliotecario.
- ✓ Elaborar, interpretar y aplicar los análisis de costos y presupuestos que permitan fundamentar las asignaciones a las unidades de información.

Aptitudes para:<sup>209</sup>

- ✓ Una buena comunicación (oral y escrita) con todo el personal involucrado.
- ✓ Una buena convivencia con todo el personal involucrado en la biblioteca.
- ✓ Gusto por el trabajo en equipo para lograr objetivos en común.

---

<sup>207</sup> *Ibíd.* p. 34.

<sup>208</sup> *Ibíd.* p. 35.

<sup>209</sup> *Ibíd.*



Y algunas actitudes, tales como:<sup>210</sup>

- ✓ Compromiso con la profesión.
- ✓ Ética en el desarrollo profesional.
- ✓ Valorar el trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso social.

El licenciado en Bibliotecología y Estudios de la información afrontará los retos y exigencias de las necesidades de información que la sociedad requiere favoreciendo a la generación de nuevo conocimiento y por consiguiente al desarrollo económico, político, social, cultural, educativo, científico y tecnológico del país.

Por lo anterior el profesional deberá contar con las habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos necesarios para la organización, selección, recuperación, difusión y fomento del uso de la información por medio de la organización documental, la planeación de servicios, estudios de usuarios, la administración de bibliotecas, la conservación y difusión de la información integrando las tecnologías de información y comunicación.

A su vez debe tener los conocimientos y la capacidad de dirigir recursos humanos y gestionar y administrar las bibliotecas con alto nivel ético y humanístico.

## **2.5 Modelo educativo del Plan de estudios 2015**

En relación a los planes de estudio a nivel nacional de las diferentes escuelas en las que se imparte la licenciatura en bibliotecología (Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, ENBA; Colegio de Bibliotecología, UNAM; Universidad Autónoma de San Luis Potosí, UASLP; Universidad Autónoma de Nuevo León, UANL; Universidad Autónoma de Chiapas, UACH; Universidad Autónoma del Estado de México, UAEM, y Universidad Autónoma de Chihuahua) se puede decir lo siguiente:

---

<sup>210</sup> *Ibíd.*

- ✓ Son actuales.
- ✓ Los cambios curriculares obedecen a los cambios sociales de su región.
- ✓ Las áreas de conocimiento atendidas por estas instituciones son: Organización bibliográfica y documental, Administración de las unidades y servicios de información documental y Servicios bibliotecarios y de información.<sup>211</sup>

Por otro lado, a nivel Latinoamérica, los planes de estudio modificados en países como Brasil, Colombia, Costa Rica, Venezuela, entre otros, se orientan hacia:

- ✓ La formación de estudiantes hacia aspectos teóricos.
- ✓ Evaluación de servicios y procesos.
- ✓ Necesidades de usuarios.
- ✓ Tecnologías de la información.
- ✓ Administración.<sup>212</sup>

En los países mencionados se ha manifestado de forma explícita el enfoque por competencias como modelo pedagógico; sin embargo, el desarrollo de sus programas es eminentemente teórico y sus formas de evaluación no corresponden a dicho enfoque. Por otra parte, países como Estados Unidos y Canadá no cuentan con estudios a nivel licenciatura de la disciplina bibliotecaria por lo que no se puede hacer una comparación con los planes de estudio en México.<sup>213</sup>

Las ventajas del plan de estudios (2015) respecto a los anteriores, se enmarcan en su estructura por áreas de conocimiento que hacen que la formación sea integral a diferencia de otros planes de estudio en que los conocimientos se dan por tipo de unidades de información, en el plan 2015, cada área proporciona conocimientos y habilidades que se complementan, pero que se tienen que comprender y seleccionar para aplicar a la unidad o sistema de información en particular. Por otra parte, su flexibilidad permite al estudiante la integración de conocimientos de otras profesiones a su currículo. Además, su modelo pedagógico basado en el

---

<sup>211</sup> UNAM. *Proyecto de modificación del plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información. Tomo I* [en línea] [fecha de consulta: 19 de febrero del 2017] Disponible en internet:

<http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/tomo-I-junio.pdf> p. 7. p. 20.

<sup>212</sup> Ídem.

<sup>213</sup> Ídem.

constructivismo, fundamenta y permea el plan de estudios y las dos áreas de profundización (Gestión de Documentos y Gestión de Unidades de Información) que se proponen como asignaturas optativas, lo que permite que el alumno sea parte integral del proceso educativo.<sup>214</sup>

## **2.6 Análisis de asignaturas compatibles con inteligencia emocional y liderazgo**

En este apartado se revisará, mediante un análisis crítico de contenido, los programas de estudio de las asignaturas obligatorias *Fundamentos de la Administración (tercer semestre)* y *Administración de Recursos Humanos (quinto semestre)*<sup>215</sup> y de la asignatura optativa humanística de Gestión de Unidades de Información *Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional*<sup>216</sup> del plan de estudios 2015 y su compatibilidad con los temas de inteligencia emocional y liderazgo.

Para entrar en contexto, en la tabla 34 se presenta una pequeña referencia de los profesores que imparten dichas asignaturas:

---

<sup>214</sup> UNAM. *Proyecto de modificación del plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información. Tomo I* [en línea] [fecha de consulta: 19 de febrero del 2017] Disponible en internet:

<http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/tomo-I-junio.pdf> p. 7. p. 21.

<sup>215</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet:

<http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/TOMOIIJunio.pdf>

<sup>216</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet:

[http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2016/01/menu\\_humanisticas.pdf](http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2016/01/menu_humanisticas.pdf)

**Tabla 34**  
Referencia de profesores

Nombre	Materia	Estudios	Adscripción	Áreas de interés
Lic. José Luis Almanza Morales	Administración de Recursos Humanos	Licenciatura en Bibliotecología por la FFyL-UNAM.	Dirección General de Bibliotecas-UNAM.	Evaluación de las actividades bibliotecarias, Programas de formación de usuarios de bibliotecas y de servicios de información en los niveles bachillerato y licenciatura. <sup>217</sup>
Dr. Juan José Calva González	Fundamentos de la Administración	Licenciatura y Maestría en Bibliotecología por la FFyL-UNAM. Doctorado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid.	Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, IIBI – UNAM	Los usuarios y sus necesidades de información y Administración bibliotecaria. <sup>218</sup> Usuarios de la Información, necesidades de información. <sup>219</sup>
Mtro. Fernando Edmundo González Moreno	Administración de Recursos Humanos	Licenciatura en Biblioteconomía, ENBA. Maestría en Educación por la Universidad de las Américas, A. C. Certificado en Gestión Administrativa de Bibliotecas Académicas 2008.	Universidad de las Américas	Mercadotecnia de la Información, Gestión de Capital Humano. <sup>220</sup>
Dr. Federico Hernández Pacheco	Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional	Licenciado y Maestro en Bibliotecología por la FFyL-UNAM. Máster en Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, Universidad Complutense de Madrid. Doctor en Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. Diplomado de Estudios Avanzados del Programa de Doctorado de Documentación. Master en Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, Universidad Complutense de Madrid.	Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la información, IIBI-UNAM	Métodos de investigación, Administración. Dirección de Recursos Humanos, Bibliotecas Públicas. <sup>221</sup> Servicios y recursos de información, Servicios de información. <sup>222</sup>

(Fuente: Elaboración propia)

Como se aprecia en la tabla, tanto en los intereses como en las líneas de investigación de los profesores de asignatura, estos tienen correlación con temas como administración, dirección y gestión de bibliotecas, así como gestión de

<sup>217</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/lic-jose-luis-almanza-morales/>

<sup>218</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/45-2/>

<sup>219</sup> UNAM, IIBI [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet: <http://iibi.unam.mx/infoinvestigador.php?inv=8/>

<sup>220</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/lic-fernando-edmundo-gonzalez-moreno/>

<sup>221</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/dr-federico-hernandez-pacheco/>

<sup>222</sup> UNAM, IIBI [en línea] [fecha de consulta: 22 de octubre 2017] Disponible en internet: <http://iibi.unam.mx/infoinvestigador.php?inv=50>

recursos humanos, servicios, usuarios de la información, mercadotecnia y evaluación de unidades de información lo cual indica un interés en cuanto a la administración, la dirección y la gestión de recursos humanos, así como la implementación de nuevas tendencias, su aplicación y estudio y enseñanza dentro del ámbito bibliotecario.

En tabla 35 se muestra tanto la duración, el tipo, la modalidad, el número de créditos, las horas por semana y el semestre en el cual se imparten las materias:

**Tabla 35**  
Características de las asignaturas

Materia	Duración	Tipo	Modalidad	Carácter	No. de créditos	Horas por semana		Semestre
						Práctica	Teoría	
Administración de Recursos Humanos.	Semestral.	Teórico.	Curso.	Obligatorio	8	4	0	5o
Fundamentos de la Administración.	Semestral.	Teórico.	Curso.	Obligatorio	8	4	0	3o
Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional.	Semestral.	Teórico.	Curso.	Optativa humanística-Obligatoria	4	2	0	6o

(Fuente: Elaboración propia)

En el cuadro anterior observamos que las materias son de tipo teórico, lo cual deja de lado la parte práctica y con ello la innovación en relación con la creación de cursos, talleres, etc. vinculado con temas que podrían retroalimentar la teoría, su ejercicio y aplicación en el ámbito laboral.

Por otro lado, la materia de Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional observamos que es de carácter obligatorio, además de tener una carga horaria menor, consideramos acertado el hecho de que fuera de carácter obligatorio respondiendo así a las demandas sociales y de desarrollo de la modernidad ante la cual la oferta educativa de la UNAM debe estar a la vanguardia en cuanto a temas de liderazgo e innovación.

Asimismo, nos parece importante, dado que son materias de carácter administrativo, que sean impartidas en los últimos semestres de la carrera ya que son materias significativas para la gestión, administración y dirección de los recursos de las bibliotecas preparando así a los futuros egresados para fungir como líderes dentro del panorama laboral bibliotecario en México, así como fomentar a nuevas investigaciones dentro de estos temas.

En la tabla 36 quedan señalados los objetivos de las materias:

**Tabla 36**  
Objetivos de las materias

Materia	Objetivo general	Área del conocimiento
Administración de Recursos Humanos.	Analizar los principios de la dirección de recursos humanos y su aplicación en las unidades de información. <sup>223</sup>	Administración de servicios de información.
Fundamentos de la Administración.	Analizar los enfoques de las escuelas administrativas y su aplicación a las unidades de información. <sup>224</sup>	Administración de servicios de información.
Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional.	Aplicar los principios teóricos del pensamiento administrativo, instrumentando estrategias de gestión y desarrollo organizacional que posibiliten la transformación de las bibliotecas en organizaciones basadas en el conocimiento (escenarios del tercer entorno) <sup>225</sup>	Gestión de Unidades de Información.

(Fuente: Elaboración propia)

En este cuadro vemos que los objetivos de las materias de Administración de Recursos Humanos y Fundamentos de Administración están dirigidos al análisis de los principios y enfoques de la administración, basados en un ámbito teórico de análisis de la literatura. Sin embargo, en la materia de Modelos de Gestión se plantea como objetivo aplicar principios del pensamiento administrativo con base en estrategias de gestión y desarrollo organizacional y desarrollar el potencial emprendedor del estudiante de bibliotecología abriendo así otros ámbitos y

<sup>223</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 23 de septiembre 2017] Disponible en internet: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/TOMOIIJunio.pdf>.

<sup>224</sup> *Ibidem*.

<sup>225</sup> UNAM, Colegio de Bibliotecología [en línea] [fecha de consulta: 18 de enero 2018] Disponible en internet: [http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2016/01/menu\\_libres1.pdf](http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2016/01/menu_libres1.pdf)

panoramas del conocimiento y de recursos enfocados, no sólo en la literatura sino en las necesidades y problemáticas sociales actuales ante lo cual el bibliotecólogo debe estar a la vanguardia, preparando así al alumno a enfrentar los puestos de trabajo en cualquier departamento de la biblioteca siendo destacado dentro de su ocupación o creando sus propios proyectos y, por qué no, fuentes de empleo.

En la tabla 37 se muestra el índice temático de las asignaturas:

**Tabla 37**  
Índice temático de las asignaturas

Materia	Temas
Administración de Recursos Humanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El factor humano en la unidad de información.</li> <li>2. Integración de personal en la unidad de información.</li> <li>3. Aspectos laborales en la dirección de personal.</li> <li>4. Comunicación organizacional.</li> <li>5. Motivación de personal.</li> <li>6. Liderazgo.</li> <li>7. Evaluación de personal en las unidades de información.</li> </ol>
Fundamentos de la Administración.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La administración.</li> <li>2. Enfoques y escuelas administrativas.</li> <li>3. Planeamiento.</li> <li>4. Tipos de planes.</li> <li>5. Instrumentos del planeamiento.</li> <li>6. Organización.</li> <li>7. Dirección.</li> <li>8. Control.</li> </ol>
Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La biblioteca y el pensamiento administrativo.</li> <li>2. El desarrollo organizacional.</li> <li>3. La gestión del conocimiento.</li> <li>4. Modelos de gestión de bibliotecas y los entornos organizacionales.</li> <li>5. La biblioteca y sus procesos de evaluación.</li> <li>6. La biblioteca del siglo XXI: prospectiva.</li> </ol>

(Fuente: Elaboración propia)

Como se observa en el cuadro anterior, el tema de liderazgo se ve como una unidad temática completa en las materias de Administración de Recursos Humanos y solo está presente como un subtema en la materia de Fundamentos de la Administración. El que esté presente este tema en común demuestra un eje

conductor entre la dirección, la administración, los recursos humanos y las bibliotecas para su gestión, lo cual denota el interés y aplicación en cuanto a su estudio divisoando un primer acercamiento.

En la actualidad, el tema de liderazgo es impartido en diversas universidades de México bajo una óptica empresarial o de desarrollo humano. Tal es el caso del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en donde se incluyen en su mapa curricular materias y seminarios sobre liderazgo y en la Especialización en Alta Dirección de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en donde se cuenta con un Seminario de Liderazgo de carácter obligatorio.<sup>226</sup>

Esto nos demuestra que la incorporación de temas como el liderazgo dentro de los planes de estudio de las diferentes carreras impartidas en las universidades mexicanas tanto públicas como privadas, promueve la actualización de sus programas de estudio ante temas de carácter global.

Cabe destacar que la materia de *Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional* pretende dotar al alumno de las diferentes teorías de modelos de gestión organizacional en las cuales se ven factores como condiciones laborales, productividad, servicios, procesos, calidad, comunicación, organización, estrategias, factor humano, toma de decisiones, etcétera. Estos modelos, aplicado en organizaciones públicas o privadas, pretenden conjuntar el talento humano, las condiciones laborales y la productividad, bajo un sistema, modelo o estrategia determinado, para lograr así los objetivos y metas que las organizaciones pretenden alcanzar. En este sentido, al hablar del factor humano como un eslabón de estos procesos, nos remite tanto a su complejidad como a su importancia dentro de estos

---

<sup>226</sup> Hernández Pacheco, Federico. *Innovación educativa: La asignatura "Liderazgo y Bibliotecología" de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM* [en línea] [fecha de consulta: 18 de enero 2018] Disponible en internet: [https://www.researchgate.net/publication/320116196\\_La\\_asignatura\\_Liderazgo\\_y\\_Bibliotecologia\\_de\\_la\\_Facultad\\_de\\_Filosofia\\_y\\_Letras\\_de\\_la\\_UNAM](https://www.researchgate.net/publication/320116196_La_asignatura_Liderazgo_y_Bibliotecologia_de_la_Facultad_de_Filosofia_y_Letras_de_la_UNAM)



modelos, puesto que puede desarrollarse de mejor manera tomando en cuenta la *inteligencia emocional* siendo ésta una innovación dentro del panorama bibliotecario mexicano desarrollando tendencias y nuevas competencias que podrían expandir la perspectiva y el enfoque del alumno de bibliotecología dejando de lado viejas formas de hacer las cosas demostrando así que este tema dota de actualidad al quehacer bibliotecario mexicano siendo este un primer acercamiento al tema el cual puede ser el punto de partida para nuevas investigaciones y su incorporación a la bibliotecología mexicana.

En la tabla 38 se muestran las sugerencias didácticas y los mecanismos de evaluación del aprendizaje de los alumnos:

**Tabla 38**  
Sugerencias didácticas

	Administración de Recursos Humanos	Fundamentos de la Administración	Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional
Sugerencias didácticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición oral.</li> <li>• Exposición audiovisual.</li> <li>• Lecturas obligatorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición oral.</li> <li>• Lecturas obligatorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición oral.</li> <li>• Lecturas obligatorias.</li> </ul>
Mecanismos de evaluación del aprendizaje de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes parciales.</li> <li>• Examen final escrito.</li> <li>• Participación en clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes parciales.</li> <li>• Participación en clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes parciales.</li> <li>• Examen final escrito.</li> <li>• Participación en clase.</li> </ul>

(Fuente: Elaboración propia)

Haciendo una integración con los cuadros anteriores, aquí se consolidan las estrategias didácticas implementadas para adquirir las competencias, habilidades o aprendizajes establecidos en los objetivos de cada una de las materias. Sin embargo, las principales estrategias manifestadas corresponden a la revisión de literatura y la exposición oral por parte del docente, dejando de lado estrategias donde requieran la participación de los alumnos como son las prácticas de campo, los trabajos de investigación, los trabajo en equipo, los ejercicios en clase, etcétera, por lo que el aprendizaje solo se queda en la revisión y el análisis de la literatura.

Por otro lado, los mecanismos de evaluación deben tener una congruencia con el objetivo y el contenido temático, ya que es difícil poder evaluar una habilidad o competencia a través de un examen escrito. Lo que se busca en el diseño de planes curriculares es el aprendizaje basado en competencias y no sólo la reproducción de conceptos.

Es complicado desarrollar habilidades y competencias basados solo en contenido teórico exponiendo la necesidad de tener contacto con escenarios, cursos, talleres, etcétera que fomenten las habilidades necesarias del bibliotecario para su ejercicio profesional.

En la tabla 39 se comparan y se toman en cuenta la bibliografía básica y complementaria ocupada en cada una de las materias:

**Tabla 39**  
Bibliografía básica y complementaria

Materia	Bibliografía básica y complementaria	Temas
Administración de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albritton, Rosie L. (1990). Developing leadership skills: a source book for librarians.</li> <li>• Boudreau, John W. (2007). Beyond HR: the new science of human capital.</li> <li>• Calva, González J. (200?). Utilización de la "Teoría Y" como base para la administración de la biblioteca.</li> <li>• Claver Cortés E. (2000). Conceptos aplicados de dirección de recursos humanos: guía práctica de desarrollo profesional.</li> <li>• Fiedler, F.E. (1990). Liderazgo y administración efectiva.</li> <li>• Iyer V. K. (1998). Management of library information services.</li> <li>• Koontz, H. (1990). Administración.</li> <li>• McGregor, D. (1996). Mando y motivación.</li> <li>• Person, Ruth J. (1991). Recruiting the academic library director, a companion to the search committee handbook: a guide to recruiting administrators.</li> <li>• Person, R.J. (1991). Recruiting the academic library director, a companion to the search committee handbook: A guide to recruiting administrators.</li> <li>• Pymm, B. (2007) Learn library management.</li> <li>• Riggs, D. (1991). Library communication: The language of leadership.</li> <li>• Rosenbaum, B.L. (1998). Como motivar a los empleados de hoy: Modelos motivacionales para gerentes y supervisores.</li> <li>• Rubin, R. E. (1991). Human resource management in libraries: Theory and practice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administradores de bibliotecas – Psicología -- Bibliotecas - Personal – Dirección.</li> <li>• Toma de decisiones -- Capital humano -- Administración de personal.</li> <li>• Administración – Capital humano -- Personal – Liderazgo.</li> <li>• Recursos humanos – Gestión de personal.</li> <li>• Dirigentes - Administración.</li> <li>• Bibliotecas – Administración.</li> <li>• Administración.</li> <li>• Administración de personal.</li> <li>• Administradores de Bibliotecas -- Bibliotecas Académicas – Administración.</li> <li>• Administradores de bibliotecas -- Bibliotecas académicas – Administración.</li> <li>• Administración de bibliotecas -- Estudio de casos.</li> <li>• Comunicación en bibliotecas – Administración -- Comunicación en bibliotecología.</li> <li>• Motivación del empleado -- Psicoanálisis industrial.</li> <li>• Administración de personal de bibliotecas.</li> <li>• Administradores de bibliotecas – Liderazgo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sheldon, B. (1991). Leaders in libraries: styles and strategies for success.</li> <li>• Stebbins, K. (1993). Personnel administration in libraries.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal de bibliotecas.</li> </ul>
Fundamentos de la Administración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bryson, J. (1992). Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información.</li> <li>• Coing, M. (1999). Comunicación efectiva: una herramienta esencial para enfrentar el desafío del cambio tecnológico.</li> <li>• Koontz, H. (1990). Administración.</li> <li>• Koontz, H. (2003). Elementos de administración: enfoque internacional.</li> <li>• Bakewell, K.G.B. (1997). Managing user-centred libraries and information services.</li> <li>• Cochran, J. W. (1992). Time management handbook for librarians.</li> <li>• Giesecke, J. (1997). Practical help for new supervisors.</li> <li>• Johnson, P. (1991). Automation and organizational change in libraries.</li> <li>• O'Neil, R. M. (1994). Total quality management in libraries: a sourcebook.</li> <li>• Kratz, Charles E. (1995). The personnel manual: an outline for libraries.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de bibliotecas.</li> <li>• Administración de bibliotecas.</li> <li>• Administración de personal de bibliotecas.</li> <li>• Administración.</li> <li>• Administración.</li> <li>• Bibliotecas – Administración -- Servicios de Información – Administración.</li> <li>• Administradores de Bibliotecas - Tiempo – Administración – Empleados.</li> <li>• Administración de Personal de Bibliotecas -- Supervisión de Empleados.</li> <li>• Bibliotecología - Tecnología - Innovaciones – Administración -- Cambio Organizacional – Administración.</li> <li>• Bibliotecas - Administración - Estados Unidos -- Calidad total – Administración.</li> <li>• Administración de Personal de Bibliotecas - Estados Unidos.</li> </ul>
Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audirac Camarena, C. (1994). ABC del desarrollo organizacional.</li> <li>• Beckhard, R. (1973). Desarrollo organizacional: estrategias y modelos.</li> <li>• Benavides Velasco, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total.</li> <li>• Cummings, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional.</li> <li>• Daft, R. y Marcia, D. (2005). Introducción a la administración.</li> <li>• Devenport, T. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben.</li> <li>• Dixon, N. (2001). El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben.</li> <li>• Drucker, P. (2005). La administración en una época de grandes cambios.</li> <li>• Guizar, M. R. (2004). Desarrollo organizacional.</li> <li>• Hunt, P. (2009). Structuring mergers &amp; acquisitions: a guide to creating share holder value.</li> <li>• Koontz, H. y Wehrich, H. (2002). Administración una perspectiva global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad laboral.</li> <li>• Administración – Cambio organizacional.</li> <li>• Administración del conocimiento – Administración de calidad total.</li> <li>• Cambio organizacional.</li> <li>• Administración.</li> <li>• Aprendizaje organizacional – Administración de recursos de la información – Administración industrial.</li> <li>• Aprendizaje organizacional – Empresas – Sistemas de comunicación – Redes de información – Éxito en los negocios.</li> <li>• Administración – Organización.</li> <li>• Cambio organizacional.</li> <li>• Negociación – Tratos.</li> <li>• Administración – Administración industrial.</li> <li>• Administración industrial – Empresas – Organización, Control.</li> <li>• Efectividad organizacional – Planificación estratégica – Liderazgo.</li> <li>• Administración del personal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortiz, S. R. (2003). Visión y gestión empresarial.</li> <li>• Senge, P. (2002). La quinta disciplina en la práctica.</li> <li>• Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano.</li> </ul>	
--	--	--

(Fuente: Elaboración propia)

En la tabla anterior observamos, en primera instancia, que el rango de años de las ediciones de las bibliografías oscila entre 1973 y 2012 siendo el tema de la administración la base sobre la cual se fundamentan y sustentan las teorías e investigaciones que competen a las cuatro materias estudiadas, por lo que no es de extrañar que existan ediciones desde los 90's o de años más recientes debido a que este tema tiene sus orígenes a mediados del siglo XIX y está en constante actualización. Es así que la administración es la base para poder explorar otros campos y no quedarse solamente con la teoría sino enfocarnos en los recursos humanos, ya que no se trata solamente de estudiar los recursos materiales y financieros, sino que son importantes también temas como la administración del personal, el liderazgo, la creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación, la dirección, el cambio organizacional, etcétera generados y enfocados por estos recursos humanos que se verán reflejados en productividad, eficiencia, calidad y servicios.

Por otro lado, nos encontramos con autores como Harold Koontz que fue un teórico, profesor y consultor de administración enfocado en relaciones humanas. Dicho autor, por cierto norteamericano, ha sido retomado para la presente investigación ya que en bibliotecología no es mucha la literatura sobre el tema de liderazgo e inteligencia emocional en bibliotecas y mucho menos en México.

Además, en las bibliografías se incluyen textos de autores como Federico Hernández Pacheco y Juan José Calva quienes han aportado investigaciones sobre administración, administración del personal, dirección y liderazgo en bibliotecología. Dichas investigaciones están situadas a la vanguardia en México cuyas aportaciones dan pie a la creación de literatura en estos campos además de contribuir como catedráticos en la formación de nuevos bibliotecarios, es decir,

partiendo de la formación en la universidad para relacionar el quehacer bibliotecario con el mundo profesional, respondiendo así a un compromiso social y cubrir las necesidades en la formación universitaria. La UNAM se ha colocado como una de las mejores universidades gracias a que, entre otros factores, la investigación tiene un papel fundamental en la educación y creación de nuevos conocimientos.

Por último, cabe la sugerencia de la inclusión de bibliografía actualizada sobre la administración de recursos humanos ya que al ser un tema de vanguardia es necesario vincularla con las situaciones contemporáneas, la globalización, la tecnología y las relaciones interpersonales como liderazgo, inteligencia emocional e innovación. Además de que la mayoría de las referencias están escritas en inglés, lo que da un panorama de que los temas sobre administración de recursos humanos y liderazgo no han tenido un papel protagónico en México.

El análisis de las bibliografías de las asignaturas atañe a la formación del bibliotecario por lo cual la pertinencia de realizar un curso, y no una cátedra o conferencia, para la formación de competencias y habilidades en los estudiantes, así como lo es en el paradigma general de la educación.

En este capítulo se definió el concepto de bibliotecología, se dio un bosquejo sobre formación bibliotecaria y su relevancia social y se analizó el panorama de los estudios de bibliotecología en México. Por último se describió y analizó el plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información UNAM (Plan 2015) y se realizó un análisis sobre los profesores (Lic. José Luis Almanza Morales, Dr. Juan José Calva González, Mtro. Fernando Edmundo González Moreno y Dr. Federico Hernández Pacheco) y las asignaturas (Administración de Recursos Humanos, Fundamentos de la Administración y Modelos de gestión y Desarrollo organizacional) compatibles con los temas de inteligencia emocional y liderazgo para posteriormente, en el capítulo tres de este trabajo, proponer un curso que integre estos dos temas dentro la enseñanza bibliotecaria.

## Capítulo 3. Propuesta del curso Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología

### 3.1 Contexto

La intención de formar a los alumnos de bibliotecología con conocimientos de la teoría de IE y liderazgo servirá para dotarlos de conceptos teóricos y prácticos del trabajo a realizar (SABER) ofreciéndoles los medios para desarrollar capacidades psicológicas y físicas (SABER HACER) con las habilidades que necesitan para desempeñarse (SABER ESTAR) impactando en sus motivaciones y actitudes (QUERER HACER)<sup>227</sup> para desenvolverse en el ámbito profesional.

Teniendo en cuenta el modelo pedagógico constructivista del plan de estudios, todo aprendizaje constructivo, supone una construcción que se efectúa por medio de un proceso mental que implica la adquisición de un conocimiento nuevo. En este proceso, además de que se construye nuevo conocimiento, también se desarrolla una nueva competencia que permitirá aplicar lo ya aprendido a una nueva situación<sup>228</sup> en este punto es donde estas dos corrientes (constructivismo y competencias) se encuentran, pero su diferencia radica en que el constructivismo se centra en la adquisición del conocimiento, mientras que las competencias construyen el mejor desempeño para responder a las demandas del entorno.<sup>229</sup>

Entonces, al hablar de habilidades, competencias, aptitudes y actitudes tanto de liderazgo como de inteligencia emocional; además de transmitirse bajo la teoría, se propone fortalecer estos conocimientos con el curso propuesto en este trabajo “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología” ya que se deben

---

<sup>227</sup> Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, 2012 p. 192.

<sup>228</sup> Cuevas Guajardo, Leticia. *Punto de encuentro entre constructivismo y competencias* En Revista AAPAUNAM: Academia, ciencia y cultura. Enero-Marzo, 2011, Vol. 3, núm.1, p. 5. [en línea]. [fecha de consulta: 23 de agosto 2017]

Disponibile en internet: <http://medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2011/pa111b.pdf>

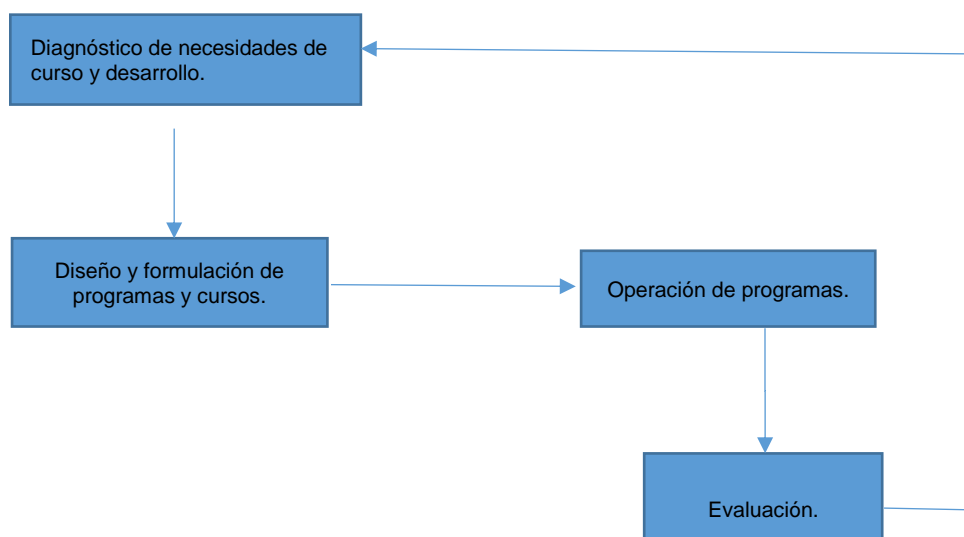
<sup>229</sup> *Ibíd.* p. 6.

experimentar y vivenciar, de manera práctica, para que se consolide un aprendizaje significativo.

Para la propuesta de curso “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología” se seguirán los pasos propuestos por Reza Trosino para el proceso de creación del curso, en conjunto con los lineamientos de Federico Hernández Pacheco (1. Diagnóstico o análisis de las necesidades; 2. Diseño de programa; 3. Aplicación; 4. Evaluación).<sup>230</sup>

En la figura 12 se desglosan los pasos para la realización de un curso de acuerdo con Reza Tosino:

**Figura 12**  
Pasos para la realización de un curso



(Fuente: Reza Trosino, Jesús Carlos. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 1995. p. 65.)

Dentro del *Diagnóstico de Necesidades de Formación y Desarrollo* (DNCD) se tiene como objetivo principal establecer una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos,<sup>231</sup> de los alumnos de

<sup>230</sup> Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, 2012 p. 190.

<sup>231</sup> *Ibíd.*

bibliotecología proporcionando la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas en cuanto a la realización del curso. De la misma forma este diagnóstico orienta la dirección hacia una planeación e intervención basada en objetivos y encaminada a desarrollar competencias.

Derivado de lo anterior pueden alcanzarse distintos objetivos como:<sup>232</sup>

- ✓ Contar con información cualitativa y cuantitativa de las necesidades del curso.
- ✓ Estructurar un inventario inicial de habilidades de los alumnos.
- ✓ Determinar las prioridades del curso, con el propósito de que la formación y desarrollo del mismo sea un proceso continuo y que permita la retroalimentación
- ✓ Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.

En este sentido, para efectos del curso se toman en cuenta las necesidades de adiestramiento que permiten orientar la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades, aptitudes y las necesidades de desarrollo que buscan consolidar conocimientos y habilidades para que el alumno de bibliotecología sea capaz de adaptarse a las nuevas demandas del entorno laboral adquiriendo las competencias necesarias para enfrentarse a nuevos retos emergentes y no sólo estar vinculado con la adquisición de nuevos conocimientos.

### 3.2 Proceso para la elaboración del curso

Para la presente investigación se empleó el modelo de diagnóstico de *Método de Frecuencias*<sup>233</sup> que es el más recomendado para programas emergentes, el cual consta de un sondeo basado en situaciones y casos especiales. Las ventajas de este modelo radican en su aplicación y resultados siendo rápidos e inmediatos.

---

<sup>232</sup> *Ibíd.*

<sup>233</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 1995. p. 68.



Para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo (DNCD) de este curso, se tomó como base el estudio comparativo de los programas de estudios de las materias *Administración de Recursos Humanos, Fundamentos de la Administración y Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional*, así como las nuevas pautas de contratación en las empresas basadas en competencias sociales, el nuevo paradigma de la educación basada en competencias y una revisión de la literatura sobre cursos, talleres y tesis. Aunado a lo anterior, también se empleó para la captación de datos las herramientas de observación<sup>234</sup> en donde se comprueban hechos mediante la vigilancia e inspección para indagar sobre las carencias de formación que producen situaciones anómalas y las listas de verificación<sup>235</sup> en donde se desglosan las áreas que pueden requerir de una acción formativa (contenidos técnicos, idiomas, relaciones interpersonales, etcétera)

Una vez definido el diagnóstico y determinado las necesidades, el siguiente paso es el *Diseño y formulación de programas y cursos* el cual tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza - aprendizaje.<sup>236</sup> Se debe contar con una carta descriptiva clara, un manual de participante, apoyos didácticos múltiples como rotafolios, audiovisuales, el uso de TIC, entre otros, de manera que se facilite el aprendizaje con la finalidad de consumir los objetivos del curso.

Existen acciones genéricas<sup>237</sup> para ser consideradas en el diseño y formulación de programas y cursos que consisten en las siguientes:

- Diseñar todos los eventos de integración, motivación, adiestramiento y formación para su impartición por primera vez o para actualización.
- Diseñar los materiales didácticos audio-escrito-visuales para los participantes e instructores, de manera que sea atractivo, considerando

---

<sup>234</sup> Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, 2012 p. 192.

<sup>235</sup> Ídem.

<sup>236</sup> Reza Trocino, Jesús Carlos. *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 1995, p. 29.

<sup>237</sup> *Ibíd.*

Este punto es de importancia, ya que debido a los temas y objetivos planteados en la presente investigación, que son IE y liderazgo, se requiere que existan actividades dinámicas y vivenciales para poder transmitir el desarrollo de una competencia que difícilmente se haría sólo con la transmisión de conocimientos teóricos.

- Dirigir la producción y/o reproducción del material didáctico diseñado. Es importante que esté listo y preparado de acuerdo con lo requerido en las actividades planeadas, lo desarrollado en la carta descriptiva permitirá tener una visión general de los recursos necesarios para el curso.

situaciones reales. De esta manera el aprendizaje se vuelve significativo y puede ser aplicado en distintas circunstancias.

- Evaluar la calidad técnica y didáctica de los materiales producidos.

Sin embargo, de acuerdo con las temáticas y necesidades específicas existen acciones que se deben tomar en cuenta aterrizando en el objetivo de la capacitación, las cuales son:

- Diseñar y probar metodologías para la preparación de actividades, cursos, conferencias y sesiones para la formación de los estudiantes. Este punto comprende desde la logística en cuanto a la disponibilidad de espacios, recursos, programación de actividades, horarios, etcétera, hasta la evaluación en cuanto a los alcances del curso.
- Proponer mecanismos para trabajar conjuntamente con expertos en contenido a fin de crear o actualizar eventos y materiales nuevos o vigentes. En la propuesta de curso de la presente investigación se incluyen temas como son la IE y el liderazgo, si bien están enfocados al desarrollo de competencias laborales en cuanto al quehacer bibliotecario, son temas que no pueden deslindarse del campo de la psicología, por lo que es necesario colaborar con profesionales expertos en el tema que puedan asesorar el desarrollo y enfoque de la propuesta del curso. De la misma manera, es importante la colaboración con profesionales en pedagogía que puedan brindar asesoría en cuanto a la realización de materiales proporcionados a los asistentes del curso así como también en los recursos utilizados durante el mismo, que pueda estar involucrado en las TIC que faciliten la transmisión y desarrollo del mismo. Es importante destacar en este punto que en la actualidad es necesario el trabajo multidisciplinario ya que atendiendo a las demandas de la sociedad cambiante es importante desarrollar habilidades y competencias que permitan ser innovadores y creativos ante la solución de cualquier problemática emergente en el campo laboral. Lo anterior está vinculado con el objetivo de la presente propuesta ya que un aspecto importante es el liderazgo, lo cual implica el poder ser una persona inteligentemente emocional para poder dirigir una organización.
- Diseñar materiales de autoinstrucción y formatos de materiales impresos didácticos. Es importante considerar también los manuales de participante y el de instructor.
- Investigar la existencia en el mercado de hardware y software apropiados para la educación de adultos. Este punto comprende las TIC, actualmente se cuentan con muchos recursos aplicados a la educación que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje como son diaporamas, audioconferencias, audiovisuales, recursos como plataformas educativas, bibliotecas digitales, blogs, etc.

- Evaluar continuamente la calidad técnica y la vigencia de los contenidos de los materiales y cursos. Este punto confirma la validez del curso a través de la evaluación constante y con ello estar a la vanguardia en temas de actualidad.

Como parte del desarrollo y planeación de los programas, talleres y cursos es necesario la creación de una carta descriptiva, la cual es un documento donde se establece de manera concreta y precisa las etapas de todo el proceso. Además se establecen los objetivos estratégicos en donde se definen previamente las competencias que deberán alcanzar los alumnos en un plazo determinado<sup>238</sup>, es decir, lo que se quiere lograr en el curso, la forma de cómo lograrlo, establecido en el desarrollo o procedimiento, lo cual estará estrechamente relacionada con la evaluación, ya que ésta consistirá en precisamente hacer una valoración si dicho objetivo se cumplió.

Para la *Operación programas* es necesario el establecimiento de una política de operación<sup>239</sup> en donde se asienten los objetivos estratégicos, actividades específicas, tiempo programado para las mismas, los medios y/o materiales didácticos que se requieren, así como los instrumentos o técnicas de evaluación.

La importancia de la creación de dichas políticas de operación asentadas en una carta descriptiva radica en que permite una coordinación de esfuerzos entre el facilitador del curso y los participantes.

Es importante no perder de vista los objetivos ya que con base en ellos es que se diseñarán las actividades pertinentes. En el caso de la presente propuesta, las temáticas abordadas, (IE y liderazgo) comprende la transmisión con base a competencias, es decir, no basta con la transmisión de conocimientos (teoría) para poder lograr los objetivos de habilitar de competencias que puedan ser aplicadas en el ámbito laboral, por lo que es necesario, el poder crear ambientes de aprendizaje

---

<sup>238</sup> Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, 2012, p. 196.

<sup>239</sup> Reza Trocino, Jesús Carlos. *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 1995, p. 30.

que permitan la consolidación de un aprendizaje significativo, por lo que sería difícil, por ejemplo, el poder crear líderes sin trabajar en equipo, es así como, dentro de las actividades propuestas son necesarias las dinámicas de grupo que favorezcan la consolidación de competencias y el logro de los objetivos.

Para tal fin, la importancia de la colaboración con expertos en el diseño de dichas actividades, es de importancia, ya que serán éstos los que permitan darle un seguimiento a los alcances del curso.

Los materiales utilizados en el curso podrán tener una estructura lineal o ramificada<sup>240</sup> sin embargo, su diseño deberá ser sometido al juicio de expertos a fin de validar los contenidos y la pertinencia de su uso.

El programa consiste así, de un plan de formación que contiene en términos de tiempo y recursos las acciones del curso que se efectuarán en relación a los estudiantes en bibliotecología, atendiendo a las necesidades detectadas a través del análisis de la formación profesional y las demandas sociales y laborales.

El plan será la estrategia global, los programas y las tácticas específicas para llevar a cabo los procesos de formación. Para poder desarrollarlo es importante hacer un análisis de las condiciones y el entorno, considerando la estructura organizacional, los antecedentes de la capacitación, los movimientos de fuerzas y los tipos de liderazgo.

Es importante señalar que en la propuesta del presente curso no existen antecedentes de formación en el ámbito bibliotecario en una gran gama de escenarios, empresas, bibliotecas y áreas laborales, por lo que es significativo hacer una intervención.

---

<sup>240</sup> *Ibidem.* p. 31.

Para el diseño del programa se desarrollan los siguientes puntos:<sup>241</sup>

- Marco de referencia. En este rubro se elabora un informe de Detección de Necesidades de Capacitación, para lo cual se realizó una revisión crítica, teórica y metodológica de las materias Administración de Recursos Humanos, Fundamentos de la Administración y Liderazgo y Bibliotecología del plan de estudios de la licenciatura Bibliotecología y Estudios de la Información, plan 2014. Revisión de literatura sobre liderazgo e IE.
- Determinación de grupos. Debido a que se trata de un curso cuyo objetivo es el habilitar de competencias relacionadas con el liderazgo y la IE en las bibliotecas, estará dirigido estudiantes de bibliotecología.
- Sistema: El curso es el un conjunto de actividades de enseñanza – aprendizaje cuyo propósito es adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que permiten reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores y prácticas ante problemáticas específicas. El curso permite la construcción colectiva de aprendizajes, estimulando la reflexión y la búsqueda de soluciones. Dicho curso posibilita la construcción de aprendizajes sobre la base de la capacitación y oportunidad que tienen las personas de reflexionar en grupo sobre sus propias experiencias. El proceso de aprendizaje se complementa con el regreso a la práctica para transformarla, poniendo en juego los elementos adquiridos en el proceso.<sup>242</sup>

Dicho curso debe ser una experiencia de trabajo:<sup>243</sup>

- ✓ Activo. En donde la participación de cada integrante aporta sus experiencias.
- ✓ Creativo. En donde las experiencias de los participantes más la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar nuevas visiones.
- ✓ Colectivo. En donde el debate busca consensos.
- ✓ Vivencial. En donde la materia prima son las experiencias y sus productos son los planes de trabajo que influirán en la cotidianidad del participante. Un curso debe generar entidad, sentido de pertenencia y compromiso colectivo.
- ✓ Concreto. En donde se debe finalizar en un plan de trabajo o en tareas realizables a corto o mediano plazo.
- ✓ Sistemático. En donde la claridad al exponer los puntos a tratar, el compromiso y la disciplina del grupo encaminen el cumplimiento del curso.
- ✓ Puntual. Siendo el curso un proceso de reflexión, sistematización y planificación.

Es así que la propuesta de este curso abre una gran brecha para futuras investigaciones ya que pueden enlazarse con otros ámbitos como la dirección o la administración temas importantes no sólo para el bibliotecario

---

<sup>241</sup> *Ibíd.* p. 36.

<sup>242</sup> Quezada, Luisa. [y otros.] *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía*. Argentina, Centro Cultural Proveda, 2001, p. 15 [en línea] [fecha de consulta: 31 de agosto del 2017] Disponible en internet:  
[http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica\\_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf)

<sup>243</sup> *Ibíd.*

sino para cualquier profesional que pueda hacer frente a las necesidades de la sociedad que avanza junto con la modernidad y la tecnología.

- Docentes. La consideración de los docentes deberá efectuarse desde la disposición de horario, número de participantes, recursos, etc., sin embargo, lo principal es que sean acordes a los objetivos, los contenidos y la metodología del curso. El término docente, que de acuerdo a una metodología de enseñanza-aprendizaje basado en competencias, es conveniente cambiarlo por el término de facilitador, el cual para efectos de esta propuesta deberá ser un bibliotecólogo que de acuerdo a su práctica profesional tenga una visión del manejo de bibliotecas y el panorama laboral en México y por supuesto amplios conocimientos sobre los temas a tratar (IE y liderazgo). Dicho facilitador debe cubrir las siguientes características:<sup>244</sup>

- ✓ Conocimiento del tema. Dominio total de los temas a exponer durante la formación.
- ✓ Adaptabilidad. Tener la capacidad de ajustarse al nivel de los asistentes al curso.
- ✓ Sinceridad. Característica necesaria para cumplir los objetivos y alcances del curso, además de un trato amable a los participantes.
- ✓ Interés. Tener vocación sobre los temas a tratar incitando a la curiosidad de los participantes, lograr una integración del grupo y crear un buen ambiente.
- ✓ Claridad. Facilidad y claridad para transmitir las ideas.
- ✓ Entusiasmo y motivación. Personalidad dinámica, entusiasta y proactiva así como habilidades y técnicas de motivación.
- ✓ Sentido del humor. Transmitir el conocimiento con un toque divertido y estimulante.

Sin embargo, así como se ha desarrollado en apartados anteriores, es importante la asesoría y colaboración de psicólogos y/o pedagogos con los cuales se realicen asesorías en cuanto a la pertinencia del contenido y el material didáctico, así como la asesoría psicológica que sea un co-facilitador para el desarrollo de las distintas actividades, ya que, al buscarse una transmisión no sólo teórica, se requiere el diseño de actividades dinámicas y vivenciales que deben ser supervisadas ya que

---

<sup>244</sup> Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, 2012, p. 210.

se tiene un manejo de un aspecto emocional que es importante realizar con seriedad y responsabilidad.

En la figura 13 se precisan los siguientes elementos para el curso:

**Figura 13**  
Elementos a considerar para la realización del curso

Para qué formar	Para dotar al estudiante de bibliotecología de habilidades sociales que le permitan desenvolverse y enfrentar el mercado laboral actual.
En qué formar	En las habilidades de la IE y las cualidades del liderazgo.
Cómo formar	Por medio del curso "Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología".
Quién debe formarse	Los alumnos de la materia Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional.
Quién debe formar	Facilitador.
Donde formar	Salones de la Facultad de Filosofía y Letras.
Donde formar	20 horas. Dividido en 4 sesiones. 5 horas por sesión.

(Fuente: Cuadro tomado de la obra de Chiavenato, Idalberto citado en Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid, 2012 p. 195.)

### 3.3 Elementos de la carta descriptiva

En la carta descriptiva es donde se puede concentrar todos los puntos trabajados anteriormente, siendo el producto final de acuerdo con los objetivos, alcances y necesidades de capacitación.

Se define como un mapa orientador del quehacer del facilitador durante su proceso educativo<sup>245</sup> basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos, en donde sugiere las actividades e instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Aunque es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo, la idea es que esté diseñada acorde a los objetivos planteados y que pueda llevarse a cabo con cualquier grupo independientemente de las características del mismo. Permite una visión de los recursos necesarios para cualquier actividad planeada, y de esta manera se pueden tener una anticipación de los mismos así como la organización de los recursos humanos necesarios o bien la organización grupal que pueda optimizar el tiempo disponible. Los objetivos generales planteados en la carta descriptiva establecen las conductas que se esperan de los participantes al concluir con el curso, además se busca que manifieste comportamientos complejos para hacer derivaciones de los contenidos temáticos y que se relacione con temas de amplio conocimiento, de esta manera el estudiante de bibliotecología tendrá herramientas para desarrollarse en el ámbito laboral.

Por otro lado, los objetivos particulares se desprenden de un objetivo general, los cuáles son un grupo de especificaciones que muestran los comportamientos a alcanzar en el análisis de un tema o unidad. Si bien, vemos que en la presente propuesta se desglosan distintos temas, todos ellos tienen un objetivo general ya que se encuentran relacionados, sin embargo, para la transmisión y operación del curso se encuentran desglosados en unidades o apartados que contarán con

---

<sup>245</sup> Reza Trocino, Jesús Carlos. *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 1995, p. 37.



objetivos específicos que se buscará alcanzar en cada contenido temático, por lo que la construcción de los objetivos particulares consiste en detallar el comportamiento o conducta a lograr y expresar el contenido del tema al que se refiera.

Los objetivos específicos emanan a su vez de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje. Estos contienen quién demostrara un comportamiento, la manifestación de éste, el contenido y las circunstancias. El desarrollo de estos objetivos es un proceso complejo que requiere para su elaboración de la consideración de retos cognitivos para los participantes, ya que el aprendizaje es un proceso de construcción que se inicia con la identificación de intereses, necesidades y problemas y que constituye un producto de la interacción social.

Todos los individuos poseen conocimientos previos que les permite responder a una situación problemática, es decir, los participantes en el curso no vienen en blanco o sin herramientas para poder responder a las situaciones de conflicto en el ámbito laboral, sin embargo, el reto de este curso es que se puedan incorporar los conocimientos previos con información novedosa que permita el desarrollo de nuevas competencias para responder a las situaciones de conflicto en el ámbito laboral, es decir, se requiere una asimilación y acomodo dentro de los esquemas mentales existentes para lograr una integración de los viejos esquemas con los nuevos, lo que da lugar a la modificación de las estructuras cognitivas, es en este momento en el que se puede dar solución a nuevos problemas de manera asertiva, innovadora y competente, en primer lugar con ayuda de un facilitador para posteriormente realizarlo de manera autónoma.

De esta manera los retos cognitivos pueden ser conceptuales, procedimentales o actitudinales. La taxonomía de Bloom<sup>246</sup> es comúnmente utilizada en el ámbito educativo para redactar los objetivos encaminados al dominio cognoscitivo, ésta

---

<sup>246</sup> Op cit. p. 38.

consiste en ubicar, en orden de complejidad, la actividad o comportamiento que se espera del participante al finalizar algún curso, en términos del nivel de dominio requerido partiendo del conocimiento, la comprensión, la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación.

Para las técnicas de enseñanza se realiza un análisis de las técnicas idóneas para aproximar y simular de la manera más real posible la experiencia del conocimiento planteado, a la vez de preparar al participante en la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos o actitudes que han sido marcadas en los objetivos, de manera que se pueda manejar y hacer vivencial el tema.<sup>247</sup>

De acuerdo con los puntos anteriormente desarrollados se establece, en la figura 14 la propuesta de carta descriptiva para el presente curso de “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología”.

#### Figura 14

##### Carta descriptiva del curso Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología

Nombre del curso: “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología”.
Sede: Salón con capacidad para 20 participantes.
Fecha: A convenir.
Dirigido a: Estudiantes de bibliotecología (de sexto a octavo semestre).
Duración: 20 horas. Dividido en 4 sesiones. 5 horas por sesión.
Cupo: Mínimo 10 participantes, máximo 20 participantes.
Objetivo general: Al finalizar el curso el estudiante de bibliotecología adquirirá habilidades y competencias de IE y las herramientas necesarias del liderazgo para convertirse en un líder bibliotecario emocionalmente estable generando así recursos humanos como gestores de cambio.
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El alumno de bibliotecología identificará las competencias de inteligencia emocional como herramienta para su aplicación en el ámbito profesional.</li> <li>• El alumno de bibliotecología utilizará habilidades y herramientas de liderazgo para su aplicación en el ámbito profesional.</li> <li>• El alumno de bibliotecología se desempeñará como un líder bibliotecario emocionalmente estable dentro de su entorno laboral.</li> </ul>
Objetivos estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El alumno de bibliotecología desarrollará las competencias del autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales para su aplicación en el entorno laboral.</li> <li>• El alumno de bibliotecología desarrollará las habilidades del liderazgo como el trabajo en equipo, la empatía, la motivación, habilidades de comunicación, manejo de emociones, etcétera, para su aplicación en el entorno laboral.</li> </ul>
Contenido temático:

<sup>247</sup> Op cit. p 39.

- Sesión 1. Misión del bibliotecario.
- Sesión 2. Teoría y concepto de la inteligencia emocional.
- Sesión 3. Teoría y concepto de liderazgo.
- Sesión 4. Aplicaciones prácticas de la inteligencia emocional y el liderazgo en el ámbito bibliotecario profesional.

Temas	Objetivo	Técnicas	Material	Duración
Sesión 1. Contexto histórico de la bibliotecología y Misión del bibliotecario.	Comprender y revalorizar los objetivos y la misión de la profesión bibliotecológica.	Lluvia de ideas, expositiva, trabajo en equipo.	Cañón, pantalla para proyección, laptop, pizarrón blanco, marcadores.	09:00 a 11:00 Contexto histórico de la bibliotecología. 11:00 a 11:30 Receso. 11:30 a 14:00 Misión del bibliotecario.
Sesión 2. Teoría y concepto de la inteligencia emocional y sus 25 aptitudes	Comprender el concepto de inteligencia emocional y sus 25 aptitudes.	Lluvia de ideas, grupo focal, expositiva, audiovisual.	Cañón, pantalla para proyección, laptop, pizarrón blanco, marcadores, material audiovisual.	09:00 a 11:00 Teoría y concepto de la inteligencia emocional. 11:00 a 11:30 Receso. 11:30 a 14:00 Las 25 aptitudes de la inteligencia emocional.
Sesión 3. Teoría y concepto de liderazgo. Tipos de liderazgo	Comprender el concepto de liderazgo y sus aptitudes.	Lluvia de ideas, grupo focal, expositiva.	Cañón, pantalla para proyección, laptop, pizarrón blanco, marcadores, material audiovisual.	09:00 a 11:00 Teoría y concepto del liderazgo. 11:00 a 11:30 Receso. 11:30 a 14:00 Tipos de liderazgo.
Sesión 4. Aplicaciones prácticas de la inteligencia emocional y el liderazgo en el ámbito bibliotecario profesional	Llevar a la práctica las aptitudes de un líder emocionalmente estable.	Lluvia de ideas, expositiva, juego de roles, intercambio de experiencias. Matriz de análisis de conflicto.	Cañón, pantalla para proyección, laptop, pizarrón blanco, marcadores.	09:00 a 11:00 Aplicaciones prácticas de la inteligencia emocional en el ámbito bibliotecario profesional. 11:00 a 11:30 Receso. 11:30 a 14:00 Aplicaciones prácticas del liderazgo en el ámbito bibliotecario profesional.

Técnicas de enseñanza - aprendizaje:

- Expositiva.
- Lluvia de ideas.
- Dinámicas grupales.
- Análisis de casos.
- Análisis de material audiovisual.

Materiales didácticos:

- Rotafolio.
- Pizarrón blanco.
- Marcadores.
- Hojas blancas.
- Lápices.

Recursos:

- Cañón.
- Pantalla para proyección.
- Laptop.
- Material audiovisual.
- Servicio de coffe break.

(Fuente: Elaboración propia)

Por último, es importante realizar una *Evaluación* del curso, siendo este un proceso constante y permanente desde el diagnóstico, la elaboración de objetivos, la planeación, desarrollo del proceso instruccional y el seguimiento del mismo.<sup>248</sup>

Para realizar la evaluación se requiere un instrumento para poder tener, de manera concreta, los elementos que permitan analizar si los objetivos se cumplieron y si el curso que responde a las necesidades de capacitación tuvo un efecto significativo o no.

Esta evaluación no sólo permite darle fortaleza al curso de capacitación y a su pertinencia, sino que además ayuda a replantear aspectos, objetivos y necesidades que no se están abordando o cumpliendo, por lo que forma parte de un proceso continuo.

Como propuesta de evaluación del presente curso se considera lo siguiente:<sup>249</sup>

- ✓ 20% Asistencia.
- ✓ 20% Participación activa, la cual se mide por intervención, preparación de ejercicios, interés mostrado, dudas planteadas, dinámicas grupales.
- ✓ El instrumento utilizado para realizar este rubro de evaluación es una guía de observación elaborada de acuerdo con los objetivos específicos.
- ✓ 50 % por la resolución de instrumentos de evaluación.
- ✓ 10 % por planteamiento de expectativas, revisión de las mismas y evaluación final del evento y compromisos contraídos.

La evaluación de los conocimientos adquiridos en el curso puede realizarse a través de distintos instrumentos que de manera concreta puedan dar sustento a los aprendizajes esperados, los cuales pueden ser diseñados a partir de la construcción de reactivos de distintas modalidades como son, relación de columnas, reactivos de opción múltiple, desarrollo de ensayos, preguntas abiertas, etcétera.

---

<sup>248</sup> Op cit. p 40.

<sup>249</sup> Reza Trocino, Jesús Carlos. *Antes y después de la capacitación, ¿qué?: aspectos relevantes que el instructor debe saber para diseñar cursos efectivos de capacitación*. México: Gasca-SICCO, 2006. p. 89.

La evaluación de los elementos procedimentales puede realizarse a través de instrumentos como son la lista de cotejo o una guía de observación, en donde se plantean los elementos ideales esperados en el participante después de haber tomado el curso.

Para la evaluación de los elementos actitudinales puede realizarse, de la misma manera, a través de instrumentos como lista de cotejo, guía de observación o bien una rúbrica que permita enmarcar los aprendizajes alcanzados por cada uno de los participantes.

Ahora bien, para realizar una evaluación del curso en cuanto a su pertinencia y si se han alcanzado los objetivos que dieran una respuesta a las necesidades de capacitación, se puede realizar a través de seguimiento de tutorías.<sup>250</sup>

Debido a que el curso busca la adquisición de aprendizaje significativo y no sólo la adquisición de conocimiento, se busca que las técnicas didácticas estén encaminadas a lo vivencial, y se espera que las competencias, habilidades, actitudes y aptitudes adquiridas puedan desempeñarse en el ámbito laboral con el trabajo en equipo. Es por eso que en esta propuesta de evaluación, se propone realizar un seguimiento de los escenarios laborales de las competencias desempeñadas porque puede resultar efectiva para poder realizar una evaluación de la pertinencia del curso y su respuesta a las necesidades de capacitación.

Una segunda propuesta de evaluación del curso es a través de entrevistas con participantes a las acciones de aprendizaje<sup>251</sup> en donde se consideren los puntos de vista del participante respecto a la acción de aprendizaje, las aplicaciones concretas del aprendizaje en situaciones específicas o resolución de problemas, los aspectos positivos de las acciones de aprendizaje y las áreas de oportunidad de las acciones de aprendizaje y su aplicación en el puesto de trabajo.

---

<sup>250</sup> *Ibidem.* p. 96.

<sup>251</sup> *Ibidem.* p. 97.

Debido a que el bibliotecólogo está en constante contacto con los usuarios, como una consideración para futuras intervenciones, consistiría en realizar encuestas o entrevistas a los usuarios de las bibliotecas con el fin de detectar si se han resuelto problemáticas en cuanto a los servicios o bien si se tienen áreas de oportunidad.

La última propuesta de evaluación para la aplicación del curso es la aplicación de un test – retest que permitiera comparar una situación inicial y una situación final después del desarrollo del curso para poder evaluar si hay diferencias significativas, lo cual se obtendría a través de una prueba estadística.

Para efecto de esta investigación solo se tomarán en consideración las dos primeras fases del proceso de capacitación, el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo y el diseño y formulación de programas y curso. Las dos últimas fases, operación de programas y evaluación se dejarán para futuras investigaciones.

En este capítulo se siguieron los pasos propuestos por Reza Trosino en conjunto con los lineamientos del Dr. Federico Hernández Pacheco para la realización de la propuesta del curso Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología los cuales son: 1. Diagnóstico o análisis de las necesidades; 2. Diseño de programa; 3. Aplicación; 4. Evaluación. Para efecto de esta investigación solo se tomó en consideración las dos primeras fases del proceso, el diagnóstico y diseño del curso. Las dos últimas fases, operación de programas y evaluación se dejarán para futuras investigaciones.

Así mismo se elaboró una carta descriptiva del curso en donde se describe las cuatro partes de las temáticas y actividades del curso, así como las sesiones de las cuales consta el curso: Sesión 1. Misión del bibliotecario, Sesión 2. Teoría y concepto de la inteligencia emocional, Sesión 3. Teoría y concepto de liderazgo y Sesión 4. Aplicaciones prácticas de la inteligencia emocional y el liderazgo en el ámbito bibliotecario profesional.

## **Conclusiones**

Al hacer una revisión del panorama bibliotecológico mexicano, se establece el interés por parte de las escuelas y universidades que imparten la licenciatura por mantener la profesión en permanente actualización y a la vanguardia, por lo que sus constantes cambios dentro de sus planes de estudio reflejan la renovación de la profesión asumiendo así su compromiso con la sociedad para formar profesionales acordes con los retos del siglo XXI.

Aunque este compromiso es destacable, cabe mencionar que en ninguno de los perfiles de egreso se considera el liderazgo como herramienta o competencia que el estudiante construye en su estancia universitaria para su implementación dentro de su ejercicio profesional y, aunque en algunos perfiles se consideran cualidades como la creatividad y la innovación, no se aborda concretamente el concepto de inteligencia emocional y su aplicación en el ámbito laboral.

Según el informe sobre habilidades en el trabajo, del Banco Interamericano de Desarrollo, las habilidades emocionales son clave para obtener un empleo, ya que en el país los egresados no poseen, entre otras, capacidades como trabajo en equipo, comunicación y autocontrol. Si los egresados carecen de habilidades que se engloban dentro de las características del liderazgo y de la inteligencia emocional, esto quiere decir que los planes de estudio no están dando una respuesta a las necesidades sociales y del mercado laboral.

En este sentido, no hay una vinculación real entre las necesidades del campo laboral actual y los planes de estudio ya que hoy en día, en el mercado laboral, las instituciones buscan que los egresados cuenten, además de los conocimientos teóricos y técnicos propios de la profesión, con cualidades y competencias como liderazgo, inteligencia emocional, comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, asertividad, proactividad, entre otras, competencias sociales que es necesario desarrollar durante la formación académica destacando que estas no se

adquieren bajo un enfoque de educación tradicionalista, por lo que es necesario la implementación de la educación basada en competencias para enfrentar los retos laborales de esta modernidad. Por lo cual se establece que temas como liderazgo e inteligencia emocional no se aplican como recursos dentro de la enseñanza bibliotecaria por lo que no son tomados en cuenta dentro de los programas de estudio o solo son vistos como subtemas dentro de materias de tipo administrativo o materias optativas lo cual hace suponer su falta de aplicación en el ambiente laboral.

Ante el desarrollo de las sociedades de la información y del conocimiento aunado al adelanto e incorporación de las tecnologías de la información, bajo esta circunstancia propia de la actualidad, es necesario contar con profesionales y planes de estudios capaces de resolver los problemas derivados de la práctica profesional actual.

Al hacer una revisión del plan de estudios de la licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información, (Plan 2015), entre sus modificaciones, se observa, en primera instancia, la actualización de los programas de asignatura y de bibliografías de acuerdo con los retos, tendencias y problemas actuales. Por otro lado, la implementación, importancia e incorporación de las TIC en el quehacer bibliotecario, lo cual es vital en cuanto a la optimización de procesos y servicios, comunicación, modernización e innovación en el ejercicio bibliotecario. Pero también se habla de dotar al alumno de conocimientos, prácticas, habilidades, actitudes y aptitudes relacionadas con el ejercicio profesional propias de la actualidad, por lo que se profundiza en dos áreas: Gestión de Unidades de Información y Gestión de Documentos en donde en esta primera área se pretende dotar al alumno con habilidades y conocimientos de dirección para optimizar áreas y servicios. Pero no se describen qué tipo de habilidades se pretende que el alumno adquiera, sin embargo, se habla de aptitudes para una buena comunicación, una buena convivencia con compañeros de profesión y usuarios y el gusto por el trabajo en equipo, por lo que se debe dotar al alumno de habilidades sociales como liderazgo



e inteligencia emocional, que le permitirán potenciar aspectos como la dirección, formación de usuarios y de personal y la gestión de procesos y servicios en bibliotecas. Ante esto, la bibliotecología debe hacer uso de herramientas, teorías y prácticas de otras áreas del conocimiento para mejorar y actualizar su práctica profesional como el liderazgo dentro de un enfoque administrativo y de mercadotecnia y la inteligencia emocional dentro de un contexto psicológico y pedagógico.

Estudiar el tema de inteligencia emocional orientado al ambiente laboral abre un panorama en cuanto a las nuevas tendencias laborales para dirigirse dentro de una institución adquiriendo habilidades como confianza en uno mismo, motivación, autocontrol, innovación, compromiso, iniciativa, comprender a los demás, orientación al servicio, comunicación, manejo de conflictos, habilidades de equipo, liderazgo, entre otras, que hoy en día son importantes para la innovación en cuanto a la creación de nuevos productos y servicios y fomentar ambientes laborables más favorables y productivos.

Una persona inteligentemente emocional no necesariamente es aquella que cede ante cualquier circunstancia, que es complaciente o permisivo y con una expresión de felicidad en todo momento, sino que está consciente de sus emociones y puede influir en las de los demás para solucionar conflictos estableciendo acuerdos, teniendo dominio de sí mismo, mostrando empatía y autocontrol lo cual se traduce en asertividad favoreciendo las relaciones sociales otorgando capacidad de influencia y liderazgo.

Por otro lado, estudiar el tema de liderazgo brinda un panorama de actualidad en cuanto a la dirección y administración, toma de decisiones, manejo de personal, resolución de problemas, trabajo en equipo, buena comunicación lo que se traduce en la mejora del desempeño del personal basado en cumplimiento de objetivos y en mayor productividad dentro de la institución.

Un líder no necesariamente es el que dirige a grandes multitudes o se desempeña en puestos de dirección o coordinación dentro de las instituciones, se puede ser un líder en el quehacer cotidiano, siendo el que transmite, el que influye, el que inspira, el que enseña, el que motiva, el que innova, el que emprende, impactando en el ambiente laboral haciéndolo más favorable y alcanzando los objetivos planteados por las instituciones. Este concepto se puede trasladar al quehacer bibliotecario logrando derrumbar así viejos esquemas de bibliotecarios poco asertivos convirtiéndose en bibliotecarios líderes dentro de su ambiente laboral.

Dotar al alumno y futuro bibliotecario de estas dos herramientas se verá reflejado en la formación de un *líder bibliotecólogo emocionalmente estables* el cual pueda destacarse como líder en cualquier puesto de trabajo desempeñándose de manera óptima, orientado hacia el servicio, con capacidades para solucionar problemas, con herramientas para una comunicación efectiva, generando ambientes de trabajo estables para el cumplimiento de objetivos y con la predisposición para el trabajo en equipo, con autoconfianza y altamente motivado generando así nuevos productos y servicios fomentando su creatividad e innovación en cuanto a la organización y gestión de una biblioteca.

En este sentido, estas competencias no pueden transmitirse a través de clases teóricas; por ello, la propuesta del curso “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología” sugiere el manejo de situaciones y habilidades que se deben experimentar y vivenciar, de manera práctica, para que se consolide un aprendizaje significativo que formará las bases para el ejercicio profesional bibliotecario en un contexto laboral en donde se interactúa con usuarios, compañeros de trabajo, colaboradores, proveedores, entre otros, repercutiendo no solo en su práctica profesional sino también en su vida cotidiana.

La propuesta del curso “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología” pretende que el estudiante de bibliotecología adquirirá habilidades y competencias de inteligencia emocional y las herramientas necesarias para convertirse en un *líder*

*bibliotecólogo emocionalmente estable* generando así recursos humanos como gestores de cambio, dotando al alumno de un panorama general sobre las competencias necesarias que facilitarían su práctica profesional.

Es preciso que el facilitador del curso “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología” sea un bibliotecólogo con amplia experiencia en cuanto a servicios bibliotecarios y conocimientos sobre temas de liderazgo e inteligencia emocional, para poder transmitir, con ejemplos claros y dinámicas cotidianas, acciones y modelos para tratar los diferentes temas del curso y su aplicación en el entorno laboral de los asistentes al mismo.

Esta propuesta de curso puede incluirse en la asignatura optativa, ya impartida en el Colegio de Bibliotecología, Modelos de Gestión y Desarrollo Organizacional, de manera que sea un complemento práctico a la teoría. Asimismo, puede incluirse como formación continua ya que son competencias genéricas que pueden aplicarse en cualquier contexto o escenario.

Una parte esencial de la práctica profesional bibliotecaria son los servicios, por lo que con esta propuesta de curso fortalecerá esta área ya que el bibliotecario es el intermediario entre la información y el usuario, brindando así mejores servicios satisfaciendo sus necesidades de información para generar nuevo conocimiento aprovechando al máximo los recursos de la biblioteca, además de cambiar constructos sociales como el concepto tradicional del bibliotecario poco asertivo.

Es así que después de hacer un análisis de la oferta de educación continua dirigida a bibliotecarios el curso “Inteligencia emocional y liderazgo en bibliotecología” aquí planteado es el primero en su tipo el cual engloba estos dos elementos enfocados a bibliotecarios buscando que sea vivencial y que no sea un curso estático en donde sólo se transmitan conceptos.

Corroborando los datos de la investigación de Lina Escalona, actualmente la oferta de cursos y talleres dirigidos a bibliotecarios son de carácter técnico guardando una correlación con contenidos clásicos del quehacer bibliotecario como la catalogación, la clasificación y los procesos técnicos, sin embargo, hay nuevos contextos para explorar como el liderazgo, los recursos humanos y sus aspectos emocionales. Es por eso que este curso se sale del grueso de los demás enfocándose en el bibliotecario como persona, formándolo con competencias actuales cubriendo así el hueco entre las demandas laborales orientadas a habilidades sociales y la teoría y práctica que se adquiere durante la formación académica.

Como consideraciones finales, la realización de este curso permitirá corroborar la propuesta aquí planteada buscando brindar resultados que servirán como base para futuras investigaciones en relación a recursos humanos, calidad de los servicios bibliotecarios y administración y dirección de bibliotecas.

Por último, se pretende que los temas aquí expuestos, sean considerados para formar parte de asignaturas de carácter obligatorio ya que como lo hemos mencionado son competencias que tienen un papel protagónico dentro de las habilidades que los empleadores buscan convirtiéndose así en habilidades propias de esta modernidad y que el Colegio de Bibliotecología debe tomar en cuenta en su plan de estudios.

## Obras consultadas

1. Adams, Susana (2014). *Las 10 habilidades que las empresas buscan en un recién graduado*. Recuperado el 5 de agosto de 2017, de: <http://www.forbes.com.mx/las-10-habilidades-que-las-empresas-buscan-en-un-recien-graduado/>
2. Asociación Mexicana de Bibliotecarios A.C. (2017). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <https://www.ambac.org.mx/>
3. Benavides Espínola, Olga (2002). Competencias y competitividad: diseño para organizaciones Latinoamericanas. Citado En Pirela Morillo, Johann. Los perfiles profesionales por competencias en bibliotecología, archivología y ciencias de la información En Escalona Ríos, Lina. (coordinadora) *Las competencias en el perfil bibliotecológico en América Latina*. México: UNAM, CUIB, Recuperado el 4 de abril del 2017, de: [http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias\\_perfil.pdf](http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/218/8/competencias_perfil.pdf)
4. Biblioteca Nacional (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo 2017, de: <http://bnm.unam.mx/index.php/antecedentes-historicos>
5. Biblioteca Nacional (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <http://bnm.unam.mx/index.php/mision-vision-y-objetivos/59>
6. Biblioteca Nacional (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: [http://catalogo.iib.unam.mx/F/-/?func=login&local\\_base=bibmex](http://catalogo.iib.unam.mx/F/-/?func=login&local_base=bibmex)
7. Brito, Sofía. (2008). *La Biblioteca Nacional: 1822-1929*. Tesis de Maestría en Bibliotecología. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras.

8. Calva González, Juan José (2015). Elementos de la dirección de personal en bibliotecas: aspectos generales. Recuperado el 4 de abril de 2017 en: [http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIX4/ele  
men.html](http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIX4/ele<br/>men.html)
9. Carrasco Esquivel, Andrea (1999). *El liderazgo en las bibliotecas del Sistema Bibliotecario de la UNAM*. Recuperado el 4 abril del 2017, en: [http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volII1/lider  
a.html](http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volII1/lider<br/>a.html)
10. Colegio Nacional de Bibliotecarios (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, en: <http://www.cnb.org.mx/>
11. Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior, A.C. (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, en: <http://www.conpab.org.mx/>
12. Encuesta de competencias profesionales 2014: *¿Qué buscan -y no encuentran- las empresas en los profesionistas jóvenes?* (2014). Recuperado el 21 noviembre de 2014 en: [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf)
13. Escalona Ríos, Lina, Suaste, María Rosario, Martínez Rider, Rosa María (2011). Bosquejo histórico de la educación bibliotecológica en México En *La Evaluación de la educación bibliotecológica en América Latina: factores de calidad y competitividad de la educación superior en América Latina: el caso de la educación bibliotecológica*. UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas. Recuperado el 31 de mayo de 2017, en: [https://www.researchgate.net/profile/Yicel\\_Giraldo\\_Giraldo/publication/307636019\\_Los\\_procesos\\_de\\_evaluacion\\_educativa\\_en\\_America\\_del\\_Sur/links](https://www.researchgate.net/profile/Yicel_Giraldo_Giraldo/publication/307636019_Los_procesos_de_evaluacion_educativa_en_America_del_Sur/links)

[/57ce321108ae83b37460ea43/Los-procesos-de-evaluacion-educativa-en-America-del-Sur.pdf](#)

14. Escalona Ríos, Lina. (2005). Mercado y ejercicio profesional del bibliotecólogo en México En: *Investigación bibliotecológica*. vol. 19, núm. 38.
15. Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (México) (2017). Recuperado el 30 de mayo de 2017, en: <http://www.enba.sep.gob.mx/codes/mision.html>
16. Fernández Collado, Carlos (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3ed. México: McGraw-Hill.
17. Fernández Collado, Carlos (2009). *Teorías de la comunicación*. México: McGraw-Hill.
18. Gardner, Howard (2005). *Inteligencias múltiples: la teoría y la práctica*. Barcelona: Paidós.
19. Gardner, Howard (2001). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
20. Goleman, Daniel (2012). *El líder resonante crea más*. México: Debolsillo.
21. Goleman, Daniel (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: B de bolsillo.
22. Goleman, Daniel (2007). *La inteligencia emocional*. México: B de bolsillo.

23. Goleman, Daniel (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
24. Gómez Hernández, José Antonio (1996). La profesión bibliotecaria En: Orea Orea, Luisa. (editor) *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis.
25. Gutiérrez Chiñas, Agustín (2015). *Fundamentos conceptual y metodológico de currículo de la licenciatura en bibliotecología e información en México* Recuperado el 3 de junio de 2017, en: <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH185e.dir/doc.pdf>.
26. Hernández Pacheco, Federico (2012). *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid.
27. Hernández Pacheco, Federico (2018). Innovación educativa: La asignatura “Liderazgo y Bibliotecología” de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Recuperado el 18 de enero 2018, en: [http://www.researchgate.net/publication/320116196\\_La\\_asignatura\\_Liderazgo\\_y\\_Bibliotecologia\\_de\\_la\\_Facultad\\_de\\_Filosofia\\_y\\_Letras\\_de\\_la\\_UNAM](http://www.researchgate.net/publication/320116196_La_asignatura_Liderazgo_y_Bibliotecologia_de_la_Facultad_de_Filosofia_y_Letras_de_la_UNAM)
28. Hernández y Rodríguez, Sergio (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
29. Hernández Sampieri, Roberto (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
30. Herson, Peter, (editor) (2007). *Academic librarians as emotionally intelligent leaders*. Westport: Libraries unlimited.
31. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo 2017, en: <http://iibi.unam.mx/>



32. Kent Serna, Rollin (1998). La educación superior en el umbral del Siglo XXI. En: Latapí Sarre, P., coord., *Un siglo de educación en México*. México: CONACULTA/FCE, v.2.
33. Koontz, Harold (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 13 ed. México: Mc Graw-Hill.
34. Koontz, Harold (2004). *Administración: una perspectiva global*. 12 ed. México: Mc Graw-Hill.
35. Kreitz, Patricia A. Leadership and Emotional Intelligence: A Study of University Library Directors and Their Senior Management Teams En: *College & Research Libraries* (2015). Recuperado el 30 de mayo 2017, en: <http://crl.acrl.org/content/70/6/531.full.pdf+html>
36. Library Leadership & Management Association LLAMA (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, en: <http://www.ala.org/llama/>
37. López Ruelas, Sergio (2015). *Manual para directores y líderes de bibliotecas académicas: Unidad II liderazgo: un desafío para cambiar*. Recuperado el 4 abril de 2017 en: [http://www.alci.org.mx/?s=consultar&ss=detalle&por\\_id=5](http://www.alci.org.mx/?s=consultar&ss=detalle&por_id=5)
38. Molina Campos, E. (1997). Propuesta de un esquema definitivo de la Biblioteconomía: seguida de una sugerencia. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, marzo 1992 No.26 Citado en: Orea Orea, Luisa. *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis.
39. Orea Orea, Luisa (1997). *Manual de biblioteconomía*. Madrid: Síntesis.

40. Orozco, Aurelia (2014). *El bibliotecario profesional: cualidades y características*. Recuperado el 9 de diciembre de 2017 en: <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volV1/bibliotecario.html>.
41. Ortega y Gasset, José (2005). *Misión del bibliotecario*. México: CONACULTA.
42. Papalia, Diane E. (2005). *Psicología del desarrollo*. México: Mc Graw-Hill.
43. Periam Danton, Joseph (2015). *La formación profesional del bibliotecario*. Recuperado el 18 mayo de 2017, en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001316/131694so.pdf>
44. Piaget, Jean (2001). *Inteligencia y afectividad*. Buenos Aires: Aique.
45. Pirela Morillo, Johann (2015). *Las tendencias educativas del siglo XXI y el currículo de las escuelas de Bibliotecología, Archivología y Ciencia de la Información de México y Venezuela*. Recuperado el 3 de junio 2017, en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v21n43/v21n43a4.pdf>
46. Quezada, Luisa [y otros.] (2016). *Preparación y ejecución de talleres de capacitación: una guía*. Recuperado el 31 de agosto del 2017, en: [http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica\\_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Republica_Dominicana/ccp/20120731051903/prepara.pdf)
47. Ramos, Pedro Pablo (2008). *Modelo organizativo en red: el diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall Financial Times.

48. Reza Trocino, Jesús Carlos (2006). *Antes y después de la capacitación, ¿qué?: aspectos relevantes que el instructor debe saber para diseñar cursos efectivos de capacitación*. México: Gasca-SICCO.
49. Reza Trocino, Jesús Carlos (1995). *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
50. Reza Trocino, Jesús Carlos (1995). *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
51. Robbins, Stephen (2005). *Administración*. 8 ed. México: Pearson Educación.
52. Stevenson, Nancy (2000). *La motivación del personal de su empresa*. Madrid: Prentice Hall.
53. Universidad Autónoma de Chihuahua (México) (2017). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: [http://www.ffyl.uach.mx/ciencias\\_anterior.html](http://www.ffyl.uach.mx/ciencias_anterior.html)
54. Universidad Autónoma de Chihuahua (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: [http://www.ffyl.uach.mx/mae\\_byci.html](http://www.ffyl.uach.mx/mae_byci.html)
55. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <http://www.uacj.mx/ICSA/Humanidades/MGSI/Paginas/default.aspx>
56. Universidad Autónoma de Nuevo León (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <http://www.uanl.mx/oferta/licenciatura-en-bibliotecologia-y-ciencia-de-la-informacion.html>
57. Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <http://www.eci.uaslp.mx/iplantrab.html>

58. Universidad de Guadalajara (México) (2015). Recuperado el 12 de agosto de 2017, de: [en línea] Disponible en: <http://www.udgvirtual.udg.mx/lbqc>
59. Universidad del Oriente (México) (2015). Recuperado el 12 de agosto de 2017, de: <http://www.uno.edu.mx/index.php?pag=1&sec=1&id=859>
60. Universidad del Oriente (México) (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <http://www.uno.edu.mx/index.php?pag=1&sec=2&id=838>
61. Universidad Nacional Autónoma de México (2015). Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <http://bibliotecologia.posgrado.unam.mx/posgrado/>
62. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/TOMOIIJunio.pdf>
63. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 19 de febrero de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/mapa-curricular-2014/>
64. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 19 de febrero de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/perfil-del-aspirante/>
65. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 19 de febrero de 2017, de: [www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/Documentos/fundamentacion.pdf](http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/Documentos/fundamentacion.pdf)

66. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 22 de octubre de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/45-2/>
67. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 22 de octubre de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/dr-federico-herandez-pacheco/>
68. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 22 de octubre de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/lic-fernando-edmundo-gonzalez-moreno/>
69. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 22 de octubre de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/directorio/lic-jose-luis-almanza-morales/>
70. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 22 de octubre 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/TOMOIIJunio.pdf>
71. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 22 de octubre de 2017, de: [http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2016/01/menu\\_humanisticas.pdf](http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2016/01/menu_humanisticas.pdf)
72. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2016). Recuperado el 28 de agosto del 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/antecedentes/>

73. Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio de Bibliotecología (2015). Recuperado el 31 de mayo de 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/mision/>
74. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información (2015). Recuperado el 22 de octubre de 2017, de: <http://iibi.unam.mx/infoinvestigador.php?inv=50>
75. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información (2015). Recuperado el 22 de octubre de 2017, de: <http://iibi.unam.mx/infoinvestigador.php?inv=8>
76. Universidad Nacional Autónoma de México (2014). *Proyecto de modificación del plan de estudios de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información*. Tomo I. Recuperado el 19 de febrero del 2017, de: <http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/files/2014/07/tomo-I-junio.pdf>
77. Villanueva, Leslie (2006). *Motivación y creatividad para la bibliotecología de hoy*. Argentina: Alfagrama.
78. Wilkinson, France C. Emotional Intelligence in Library Disaster Response Assistance Teams: Which Competencies Emerged? En: *College & Research Libraries* (2015). Recuperado el 30 de mayo 2017, en: <http://crl.acrl.org/content/76/2/188.abstract>