



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

**ELEMENTOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL
PARA EMPRESAS VINCULADAS CON LA INDUSTRIA DE LA
INFORMACIÓN**

INFORME ACADÉMICO POR
ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA

P R E S E N T A

GUADALUPE ARACELI GALICIA VELASCO



ASESORA: MTRA. ISABEL CHONG DE LA CRUZ

MÉXICO, D.F.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 la Universidad Nacional Autónoma de México, porque en sus aulas aprendí que el conocimiento no es suficiente sino genera beneficios a la sociedad.

A Bob, mi jefe, mi amigo, mi ejemplo. Gracias por confiar en mí siempre.

A la Mtra. Isabel Chong por su asesoría, dedicación con los alumnos, porque sus enseñanzas no terminaron en el salón de clases, sino que se volvieron directrices de constancia, ética y sabiduría.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Filosofía y Letras y al Dr. Javier Torres Parés, Jefe de la División Continua, por abrir el espacio y brindar las facilidades para realizar este trabajo recepcional.

A mi sínodo, integrado por la Dra. Lina Escalona, Lic. Ana María Sánchez, Lic. María Teresa González y Dra. Brenda Cabral, quienes con su mirada crítica y experiencia, enriquecieron este trabajo.

A mi familia, especialmente a mi mamá, por inculcar en sus hijos el valor del esfuerzo y la honestidad.

Tabla de contenido

Introducción.....	v
Capítulo 1. Conceptos de gestión y administración aplicables en la industria de la información.....	1
1.1 Conceptos de gestión y administración.....	3
1.2 Sociedades empresariales.....	10
1.2.1 Tipos de sociedades mercantiles en Estados Unidos.....	10
1.2.2 Servicios de consultoría.....	11
1.3 La industria de la información enfocada en bibliotecas universitarias y especializadas.....	13
1.4 Elementos de administración sustanciales en empresas vinculadas con la industria de la información.....	16
1.5 Los clientes como elementos clave en la adecuación y fortalecimiento de principios de administración.....	19
Capítulo 2. La empresa Systems Link International.....	24
2.1 Antecedentes históricos.....	25
2.1.1 Misión.....	27
2.1.2 Visión.....	28
2.1.3 Objetivos.....	28
2.1.4 Organigrama.....	29
2.2 Funciones.....	30
2.3 Casas editoriales representadas por SLI.....	32
2.4 Servicio.....	33

2.5 Personal.....	36
Capítulo 3. Elementos para la creación de un modelo gerencial para empresas vinculadas con la industria de la información.....	38
3.1 Metodología.....	38
3.2 Procedimiento.....	38
3.2.1 Diagnóstico del medio.....	38
3.2.2 Estudio de mercado.....	40
3.2.3 Fuentes que se consultaron para determinar los productos que se ofertarían por país.....	42
3.2.4 Criterios para seleccionar editores-proveedores.....	43
3.2.5 Expansión de SLI.....	44
3.2.6 Condiciones legales y administrativas para la operación de SLI.....	45
3.3 Resultados.....	46
Conclusiones.....	48
Recomendaciones.....	49
Obras consultadas.....	50

ELEMENTOS PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL PARA EMPRESAS VINCULADAS CON LA INDUSTRIA DE LA INFORMACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra un aspecto de la bibliotecología del que poco se ha escrito: la gestión de empresas de la industria de la información concebida a partir de la administración en bibliotecas universitarias y especializadas, donde se busca satisfacer necesidades informativas de usuarios altamente especializados que requieren información confiable en el menor tiempo posible.

Con base en esta premisa se trasladaron al ámbito empresarial, los fundamentos de administración bibliotecaria que permitieron generar interacción con estudiantes, profesores e investigadores, y por supuesto, con el personal de bibliotecas en aras de ofrecer servicio y materiales de calidad.

Para la conceptualización de un modelo que integrara el aspecto bibliotecológico de administración y servicios con la gestión de empresas, fue imperiosa la consulta de documentos en temas de administración, gestión, economía y ciencia y tecnología en América Latina.

Objetivo

Plantear a la comunidad bibliotecológica un modelo de gestión que, desde la labor de una empresa que brinda servicios de información, impacte en la entrega de información oportuna y de calidad, a académicos de universidades y centros de investigación.

Justificación

Los trabajos focalizados en los estudios administrativos y de gestión en el ámbito bibliotecológico que hasta ahora se han publicado en México, han estado orientados en la administración de sistemas bibliotecarios, por tal motivo la exposición que aquí se hace, pretende proporcionar elementos que contribuyan en la planeación y ejecución de acciones por parte del personal adscrito a empresas que brindan productos y servicios de información a bibliotecas.

Alcance

Este informe engloba los elementos que se consideraron para diseñar un modelo gerencial y poner en funcionamiento siete sucursales de Systems Link International (SLI) en diferentes países de América Latina en un periodo de tres años (2006 - 2009).

Para una mejor comprensión del tema tratado, este trabajo presenta la estructura que a continuación se detalla:

Capítulo 1. Conceptos de gestión y administración aplicables en la industria de la información. Se definen términos acuñados desde las disciplinas de la administración y la administración de empresas, los cuales han permeado al ámbito bibliotecológico y han servido como base en la configuración y mejora de servicios enfocados en clientes-usuarios consumidores de información.

Capítulo 2. La empresa Systems Link International. En este capítulo se pone en contexto la compañía mediante la revisión de sus antecedentes históricos,

misión, visión, objetivos, funciones, casas editoriales representadas, servicio y perfil del personal.

Capítulo 3. Se describe la metodología, procedimiento y resultados y se exponen los elementos que se estudiaron para desarrollar un modelo gerencial para empresas vinculadas con la industria de la información, tales como el entorno económico, la inversión que hacen los gobiernos en ciencia y la tecnología y las áreas del conocimiento que reciben mayores estímulos económicos en América Latina. Se incluye información de los criterios que se siguieron para seleccionar a los editores que representaría Systems Link International (SLI), su expansión y las condiciones legales y administrativas en las que opera, así como el modelo que define conceptualmente a la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones. En este rubro se encuentran las reflexiones sobre las aportaciones profesionales que se han hecho a SLI desde el campo de la Bibliotecología.

Recomendaciones y sugerencias. Se proponen acciones específicas para la mejora en la gestión de la compañía.

Capítulo 1. Conceptos de gestión y administración aplicables en la industria de la información

Una empresa al igual que una biblioteca, necesita estar organizada en todos sus niveles y en todas las áreas que la conforman para lograr sus propósitos de manera uniforme y coordinada tanto al interior como al exterior, ello redundará en una mayor aceptación por parte del cliente / usuario, y a su vez, aumentará la proyección de la entidad posicionándola como líder en su ámbito.

Desde esta arista un gestor, administrador, ejecutivo, supervisor o como quiera que se le denomine, deberá conocer aún en el comienzo de su ejercicio, los fundamentos de administración que le permitirán dar solidez a la organización en la que colabora. En este contexto el papel del bibliotecólogo no es la excepción, y a lo largo de este capítulo, se señalará cuáles son los principios y herramientas que todo profesional de la información debería practicar para hacer más fácil y exitosa la *gerencia* en la unidad que encabeza, ya sea dentro de una institución académica, o bien, como parte de un corporativo que tiene como propósito proporcionar servicios a bibliotecas universitarias y especializadas.

En esta sección se expone lo que es la administración en su acepción general para posteriormente vincularla con los conceptos asociados a la gestión de cualquier unidad donde se maneje información.

Hablar de administración desde la óptica de la teoría, nos remonta a la segunda mitad del siglo XX, ya que fue en ese momento cuando se visualizó como una disciplina susceptible de ser estudiada. Desde entonces han sido numerosos los autores que han escrito al respecto, lo que dio origen a distintas escuelas entre las que podemos citar la

escuela funcional, la de las relaciones humanas, la de la toma de decisiones, la de sistemas y la de contingencias. Para efectos de este trabajo, se incluyen las definiciones que se han generado a partir del año 2000.

Para Robbins y Decenzo (2002) “administrar se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.” (p. 5); por su parte, Da Silva (2002) después de hacer una revisión por los conceptos propuestos por las distintas escuelas, concluye que “la administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.” (p. 6).

En 2004 Daft señala que la administración consiste en “la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos (p. 5). Dos años más tarde Torres Valdivieso y Mejía Villa concluyeron que “administrar significa servir, y hoy en día se usa este término cuando queremos referirnos a la disposición de bienes.” (p. 115).

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, en este trabajo se hace referencia a la literatura posterior al año 2000, no obstante es pertinente mencionar que en el ámbito de la administración, las definiciones actuales permanecen casi idénticas a las formuladas por Taylor, Fayol, Terry, Appley y Drucker, representantes de distintas escuelas surgidas durante los últimos cincuenta años del siglo XX.

Estrechamente ligado con las definiciones que sobre este concepto se han hecho, es común encontrar en la literatura sobre administración y administración de empresas el término *management*, traducido al español como *gerencia o gestión*. Algunos autores hacen precisiones acerca del término referido, por ejemplo los mismos

Torres Valdivieso y Mejía Villa (2006), afirman que la gerencia se diferencia de la administración en que la primera tiene “un carácter directivo o estratégico.” (p. 116).

A continuación se tratan con más detalle estos conceptos. Cabe destacar que un alto porcentaje de las fuentes consultadas para la elaboración de este primer capítulo, son de administración pura, ya que al revisar documentos sobre administración bibliotecaria, esos materiales remiten a la consulta de las fuentes originales, donde el tema principal es administración.

1.1 Conceptos de gestión y administración

Los conceptos detallados en esta sección pertenecen a categorías de gestión y administración, o incluso, pueden ser elementos comunes a ambas. En el primer grupo se ubica la misión, organización y metas, planeación, toma de decisiones y delegación de responsabilidades; en lo referente a la administración, se incluyen términos como ambiente organizacional, personal, relaciones públicas y mercadotecnia, *branding* (posicionamiento de marca), tecnología y educación continua. Finalmente se verá que cuestiones como liderazgo, comunicación, motivación, presupuestos y ética, son afines a las dos.

Misión, visión y metas de la empresa

En la misión debe explicarse lo que es la organización, empresa o compañía, la justificación de su existencia, así como sus propósitos a largo plazo; la visión dará a conocer las transformaciones que se esperan lograr para ser los líderes en su entorno

social y, finalmente, las metas son las acciones cuantificables que permitirán alcanzar el estado futuro expresado en la visión. (Corall, 2002; Daft, 2004; Evans, 2007)

Ambiente organizacional

El ambiente organizacional es el escenario en el que se desarrollarán las acciones encaminadas a lograr el éxito, por tanto es conveniente conocer la combinación entre las fuerzas humana, económica, política, geográfica, cultural, o cualquier otra que impacte en el crecimiento, proyección y estabilidad de una entidad que puede o no, ser lucrativa. (Evans, 2007, pp. 39-51).

Planeación

Evans (2007), señala que en esta etapa del proceso se identifican las metas y se determinan cuáles son las acciones que ayudarán a cumplir los proyectos. (pp 145-153).

Los planes también indican la dirección a seguir para cubrir las expectativas de personas de dentro y fuera de la organización, y de acuerdo con esto, es posible encontrar tres métodos:

1. Estratégico: largo plazo (2 a 5 años)
2. Táctico: mediano plazo (6 meses a 2 años)
3. Operacional: corto plazo (1 día a 1 año)

Todos ellos están concatenados, de manera que lo que se haga en uno, tendrá efecto en sus correlativos.

Liderazgo

De acuerdo con Adair (2010), el liderazgo del director, jefe o supervisor, debe crear oportunidades motivacionales que produzcan los resultados deseados para la organización. El mismo autor señala que el liderazgo se rige por 7 principios que pueden resumirse como sigue:

1. Conducir a sus compañeros por el camino adecuado para lograr sus objetivos
2. Diseño de planeación estratégica
3. Ejecución de las acciones descritas en su plan estratégico
4. Optimización en la ejecución de sus planes
5. Creación de alianzas con gente clave
6. Creación de equipos con sinergia entre sus integrantes
7. Desarrollo de nuevos líderes al interior de toda su organización

Personal

Jiménez Martínez en 2007 puntualizó este concepto precisando que:

...personal ocupado se refiere a las personas que trabajan o trabajaban en la empresa, ya sea de planta o de manera eventual, recibiendo o no un sueldo diario, así como aquellas personas que trabajan fuera de la empresa dependiendo laboral y legalmente de la misma. (p. 126).

La definición de funciones debe estar siempre por escrito para evitar confusiones en cuanto a las tareas que ha de realizar cada empleado, y en un futuro esta herramienta podrá ser utilizada como un parámetro para medir las fortalezas y

debilidades de los integrantes del equipo y ubicarlos en la posición que les permita desarrollar sus talentos en un ambiente organizacional propicio para el aprendizaje.

Comunicación

González Ramírez (2001), al referirse a la comunicación la definió de la siguiente manera:

A la puesta en común de información se llama *comunicación*, comunicarse es compartir información. Los objetivos esenciales de la comunicación empresarial son:

1. El soporte y coordinación de los procesos de gestión para tomar decisiones a todos los niveles de la empresa.
2. Dar a conocer a todos los miembros los objetivos corporativos, por lo que pueden contribuir a mejorar su cumplimiento, permitiendo la adhesión de los trabajadores al proyecto de la empresa.
3. Proporcionar comprensión recíproca entre empleados y directivos, por lo que mejora su relación.
4. Facilitar procesos de cambio en la empresa; sólo mediante una información que explique en qué consisten los cambios y qué se logrará con ellos, los trabajadores perderán el miedo sobre sus posibles consecuencias negativas.” (p. 19).

Michaelson (2007) sintetiza de forma clara cómo debería ser la comunicación en una corporación: “...cree un mensaje sencillo y asegúrese de que todos en la organización lo comprendan, pero también escuche a todos, para saber qué es lo que está pasando.” (p. 63).

Motivación

La palabra *motivación* proviene del latín *movere*, es decir, “moverse”. “La motivación es, pues, algo que mueve a las personas a llevar a cabo ciertas acciones. Así, podemos definir el término *motivación* como todo aquello que da energía (causa acción), direcciona y sostiene comportamientos humanos.” (Valverde Aparicio, 2002, p.9).

Toma de decisiones

De acuerdo con Gil Estallo (2002), una decisión es la elección consciente y racional, es decir, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación. La toma de decisiones debe basarse en dos aspectos: la dimensión (qué pretendemos lograr a partir de la decisión que tomaremos) y la localización (en dónde estamos ubicados y qué tenemos al alcance para el logro de nuestros propósitos). (p. 8).

Delegación

Evans (2007), al hablar de la delegación de funciones, consideró que ésta debería establecer relaciones de autoridad para coordinar las unidades de trabajo tanto a nivel horizontal como vertical. El propósito, en todo caso, es facilitar el trabajo a las unidades para conseguir objetivos institucionales. Por lo anterior, “la delegación es una forma de organización –que estructura la institución – para que sea capaz de alcanzar sus metas.” (p. 138).

Relaciones públicas y Mercadotecnia

Las relaciones públicas cobran un especial significado, ya que de acuerdo con el glosario de IFLA especializado en mercadotecnia,

son una forma de gestión de la comunicación que busca hacer uso de la publicidad y otras formas de promoción e información para influir en los sentimientos, opiniones o creencias acerca del distribuidor o biblioteca y la oferta de éstos. Como elemento inseparable de las relaciones públicas ha de estar la mercadotecnia, que según define el mismo glosario, es “el proceso de planificación y ejecución para crear, determinar valor, promover y difundir ideas, bienes y servicios que permitan el intercambio de éstos para satisfacer metas individuales y organizacionales. (IFLA, Glossary of marketing definitions, 1998).

Posicionamiento de marca – Branding

Según Lee (2006), “el *branding* (posicionamiento de marca), es un concepto de mercadotecnia que sirve para identificar un bien o servicio a través del uso de un nombre, frase, diseño o símbolo.” (p. 94).

Presupuestos

El glosario de IFLA especializado en mercadotecnia (1998), se refiere al presupuesto como un componente del planeamiento estratégico que guía la asignación de recursos y proporciona un mecanismo para identificar desviaciones en ejecuciones actuales para que, de ser necesario, puedan tomarse acciones correctivas. (IFLA, Glossary of marketing definitions, 1998).

Tecnología

Las tecnologías de la información se configuran como clave para la eficiencia en los procesos de negocio, puesto que:

1. Pueden disminuir el tiempo empleado en la parte crítica de un proceso;
2. Permiten archivar información acerca de un proceso y recuperarla con rapidez, organización y capacidad de búsqueda;
3. Permiten mover datos e información en un proceso de un punto a otro, casi de manera instantánea y en diversidad de formas;
4. Facilitan el control de las tareas del proceso y la mejora de la calidad;
5. Contribuyen a la comparación eficiente de los resultados con los estándares y la corrección inmediata de los problemas o desviaciones detectadas;
6. Apoyan en la toma de decisiones. (Conca Flor y Molina Manchón, 2000, p. 123).

Educación continua

Las economías actuales resaltan el valor del conocimiento, debido a lo cual, requieren a los trabajadores mayores y distintas habilidades, como consecuencia se genera un cambio respecto a sus necesidades de capacitación. Es en este entorno que la educación continua cobra un papel relevante al visualizarse como un mecanismo de actualización constante. (Cabán Morales, 2007, párr. 6).

Ética en la gestión empresarial

Gélinier (2002), nos indica que este término ha sido estudiado desde un enfoque multidisciplinario y en años recientes se ha concebido como: “una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad.” (Sanagustín Fons, 2011, p. 25).

1.2 Sociedades empresariales

Cuando se piensa crear una empresa, se vuelve prioritario hacer una revisión integral de las condiciones que le darán a esta formalidad y reconocimiento o personalidad jurídica. Los aspectos económicos y legales tienen un papel preponderante, motivo por el cual se realizó un estudio y análisis que permitiera identificar la división comercial bajo la cual debería ser registrada la compañía Systems Link International en Estados Unidos de América. Para contextualizar lo anterior repasaremos algunos conceptos de Derecho mercantil.

1.2.1 Tipos de sociedades mercantiles en Estados Unidos

La Cámara de Comercio de San Francisco, California, en su Guía para el establecimiento de negocios en California (2006), identifica cuatro tipos de sociedades mercantiles:

Empresa con accionista y administrador único

La *Sole or Individual proprietorship* (*Empresa con accionista y administrador único*) es la empresa con accionista y administrador único es un negocio sin personalidad propia que pertenece y es operado por una sola persona física, misma que se dedica activamente a la conducción del mismo.

Corporación

La *corporation* es una asociación legal con activos y responsabilidades independientes a las de su propietario (s). Se conocen como corporaciones para distinguirlas de los

demás tipos de entidades mercantiles. Aún y cuando un negocio pequeño puede adoptar este tipo de sociedad, esta categoría generalmente se aplica a empresas muy grandes.

Sociedades limitadas

Las *Limited partnership* (sociedades limitadas) requieren de dos tipos de socios: generales y limitados. Los socios generales tienen los mismos derechos, poderes y responsabilidades que en el equivalente de una sociedad anónima. A los socios limitados se les denomina así porque su responsabilidad se limita a su inversión en el negocio y no administran la entidad. Los fondos de inversión son un buen ejemplo de este tipo de sociedad.

Compañías de responsabilidad limitada

Las *Limited Liability Company* (Compañías de responsabilidad Limitada) son muy similares a las sociedades limitadas, sin embargo no es necesario tener un socio general con responsabilidad personal. Deben tener dos o más miembros, quienes firman un acuerdo en el que se establecen las condiciones de la administración de la empresa y los derechos de los mismos. Esta clase de entidades son muy usuales por ejemplo entre negocios de servicios personales o compañías de bienes raíces.

1.2.2 Servicios de consultoría

En la llamada Era del conocimiento, la tecnología ha tenido un papel fundamental que ha permitido la producción y el intercambio masivo y veloz de información. Hoy en día

tenemos una sobreexplotación de ésta última, y, en ese casi infinito mar de datos, seguimos encontrando usuarios que no están suficientemente preparados para localizar, organizar y analizar información que sirva para dar soluciones futuras a las organizaciones. Este panorama al que además se suma la competitividad como exigencia constante, es propicio para el desarrollo de actividades poco practicadas por el profesional de la información, tal es el caso de la consultoría, que de acuerdo con Escalona Ríos (2005):

va más allá del plano práctico, ya que el consultor es quien ofrece asesoría profesional o servicios. La asesoría es el proceso de ayuda que surge de una relación de persona a persona para desarrollar un plan, resolver un problema o mejorar una situación determinada. (p. 169).

Rodríguez Roche, Jiménez Rivas y Consuegra Tamayo en 2008 consideraron a la consultoría como

un servicio profesional especializado, y generalmente externo, que puede ayudar a la dirección general de las instituciones a enfrentar situaciones que impiden la operación plena de sus funciones y como consecuencia, de su proyección social. En este sentido, la consultoría puede servir tanto en el diagnóstico y solución de los problemas que constituyen sus debilidades como en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades que pueden ser el motor impulsor de su crecimiento y desarrollo futuro. (párr. 20).

Junto con la consultoría está la venta de productos y servicios. En ambos casos la mercadotecnia orientada al cliente ocupa un lugar primordial, pues es el mecanismo capaz de crear impacto en las personas utilizando recursos que lo convencen de que la

inversión que harán será justamente eso, y en un plazo no muy largo, obtendrán un retorno que puede ser una mejor posición económica y/o profesional.

En España se han hecho esfuerzos por clasificar los servicios de consultoría categorizándolos como se indica a continuación:

1. Especializada e independiente de soluciones informáticas.
2. Consultoría general.
3. Vinculada con soluciones informáticas.
4. Consultoría unida a la prestación de servicios. (Rodríguez Roche, Jiménez Rivas, Consuegra Tamayo, 2008, párr. 25).

A decir de Bustelo Resta y García-Morales Huidobro (2000), “los tres pilares que deben constituir las fortalezas del profesional de la consultoría en el área de la información, son la especialización, la experiencia y la independencia de las soluciones informáticas.” (p. 10). Puede afirmarse entonces que un consultor ha de ser un experto en un tópico determinado, motivo por el cual estará calificado para dar una asesoría profesional que cristalice en la mejora de la organización a la que guía, no sólo en lo que respecta a la organización de información, sino que los beneficios puedan hacerse visibles en otras áreas de la unidad que ha requerido los servicios de asesoría.

1.3 La industria de la información enfocada en bibliotecas universitarias y especializadas

Para el tratamiento de este apartado, se define a la industria de la información en su acepción general; posteriormente se enfocará el concepto en las bibliotecas universitarias y especializadas.

Goñi Camejo (2000) afirma que la industria de la información es la “base para la creación de nuevos servicios de información especializados a la medida de las necesidades de los usuarios y clientes, con un alto valor agregado.” (p. 205). Dicha aseveración involucra una concepción distinta en el enfoque de trabajo de las bibliotecas y/o empresas, ya que al haber dinamismo tecnológico, las formas de planear, operar y ejecutar también se modificarán en pro de los usuarios / clientes.

Cabada Arenal (2001), ha definido a la industria de la información como “el conjunto de organizaciones, con sus interrelaciones, que desarrollan y crean productos, servicios y tecnologías de información que pueden adquirirse mediante transacciones en el mercado, donde las personas y las organizaciones pueden obtener aquellos que necesitan para alcanzar sus objetivos. (párr. 15).

Ahora bien, haciendo una revisión de cómo ha impactado la industria de la información particularmente en las bibliotecas, encontramos lo siguiente:

1. Los medios y soportes de información se han diversificado y eso ha derivado en una redefinición de los documentos según su estructura y características.
2. El procesamiento técnico - documental ahora puede complementarse también utilizando las tecnologías de la información.
3. La cooperación bibliotecaria ahora dispone de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), lo que ha hecho más ágil el intercambio de datos y ha permitido la optimización de recursos económicos y humanos.
4. Se han replanteado los perfiles que debería tener el personal que colabora en las unidades de información. Actualmente lo deseable es que el bibliotecario esté familiarizado con el manejo de las TIC's de que dispone su biblioteca.

Si bien hay otros aspectos de las bibliotecas en que también ha permeado con fuerza la industria de la información, se tratarán más adelante cuando se haga referencia a las bibliotecas universitarias y especializadas, ya que es en esas unidades donde se observa el efecto que se ha desencadenado en el desarrollo e implementación de nuevos servicios, y como consecuencia, se ha generado en el bibliotecólogo o profesional de la información, la necesidad de una actualización constante para proveer al cliente / usuario de información y servicios de calidad.

Impacto en bibliotecas universitarias y especializadas

Además de los elementos mencionados en el segmento anterior, en las bibliotecas universitarias y especializadas, se observa cómo la industria de la información ha incidido en la conceptualización de lo que el cliente / usuario en formación profesional o el profesor – investigador en ejercicio, espera del personal bibliotecario. Ligado a esto se mencionarán algunas de las expectativas a las que Silvera Iturrioz (2005) se refirió:

1. Inclusión de herramientas tecnológicas que deriven en nuevos modos de búsqueda, acceso, recuperación, y de ser necesario, procesamiento de datos o información.
2. Entrega de información en diversos soportes acordes con el momento histórico.
3. Regulación para defender los derechos de las bibliotecas frente a los proveedores de información y para realizar una actividad cooperativa de préstamo interbibliotecario o acceso a las bases de datos y documentos.
4. Inicio de movimientos académicos dirigidos a promover el acceso abierto a las publicaciones electrónicas y al software libre.
5. Formación profesional del bibliotecario con especial énfasis en la docencia para formar usuarios calificados en el uso y manejo de información.

6. El bibliotecario de estos tiempos requiere una actualización permanente que lo mantenga en constante comunicación con la comunidad a la que atiende, esto será posible a través de la interacción que él mismo propicie con su desempeño eficiente y eficaz, es decir, en tiempo y forma y preferentemente añadiendo un elemento diferenciador. (párr. 53).

1.4 Elementos de administración en empresas vinculadas con la industria de la información

Como se ha visto en páginas anteriores, el sector al que atiende la industria de la información posee características muy particulares y esto se puede sintetizar, en relación con los usuarios finales, bajo el siguiente enunciado: ***Consumidores de información conscientes de las herramientas y facilidades tecnológicas disponibles en el siglo XXI y con expectativas de obtener información de calidad en forma oportuna y con algún valor añadido.***

En este escenario el bibliotecólogo o profesional de la información ha de colocar su atención en aquellos elementos de gestión que le permitan tener un mayor acercamiento con el usuario final de la información para satisfacer sus intereses en materia de formación o actualización profesional. En dicho proceso el consultor u oferente de productos y servicios, ha de avanzar de manera coordinada con el responsable de la unidad de información, quien funge como mediador entre el usuario final y la empresa, llámese editorial, representante, distribuidor o agregador.

Los elementos de gestión que debe privilegiar una compañía que proporciona servicios de información y que son preponderantes para generar una relación comercial estable con una entidad académica, corporativa o gubernamental, son:

1. Liderazgo, comunicación y motivación
2. Relaciones públicas y mercadotecnia
3. Tecnología
4. Actualización profesional y enaltecimiento de valores

Liderazgo, comunicación y motivación

Esta tríada es fundamental para alcanzar las metas de la organización mediante la utilización de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un líder capaz de tomar en cuenta las necesidades de sus subordinados, sus características particulares, sus deseos de mejoramiento y desarrollo, con el fin de obtener de ellos un máximo esfuerzo, entusiasmo, comprensión, experiencia y calidad en las actividades que se le encomienden. (Ramírez Velázquez, 2004, p. 64).

Relaciones públicas y mercadotecnia

Como lo señala Meerman Scott (2011), este binomio ha de centrarse en:

1. Desarrollo rápido de productos, servicios y / o materiales, así como el buen servicio al cliente.
2. Uso de la tecnología para afianzar el liderazgo.
3. Ser proactivo ante las malas noticias para lograr contar la historia en contexto.
4. Averiguar qué se dice acerca de la compañía, los productos y el personal.

5. Subcontratación – Por este concepto se entiende que los clientes comparten con más personas sus experiencias de trabajo entre la entidad que ellos / ellas representan y la compañía que le proporciona servicios. Del mismo modo son los clientes quienes pueden alertar a la empresa sobre los peligros o las oportunidades que se le avecinan.

Tecnología

La tecnología es utilizada con tres propósitos:

1. Desarrollar indicadores para medir la calidad en los procesos
2. Servir de instrumento que coadyuve en la toma de decisiones
3. Gestionar el conocimiento de una organización.

Según se reporta en un estudio realizado en España en 2005 sobre las Redes e innovación cooperativa, el “75% de las empresas piensa que las TIC aportan valor cuando se incorporan en la organización; de hecho, el 77% de las empresas aplica las TIC en algún proceso interno, y también, aunque de forma incipiente, en los procesos externos”. (Bakaikoa, Begiristain, Errasti y Goikoetxea, 2004, p. 284).

Actualización profesional y enaltecimiento de valores

Este punto puede ser sintetizado con una cita:

para responder a los desafíos de la globalización es necesario preparar a los profesionistas para un mundo del trabajo, donde las tareas que van a desempeñar estarán en constante evolución, la toma de iniciativa predominará sobre la obediencia y la ampliación de los mercados que va más allá de las fronteras, los volverá complejos. Por esta razón, el proceso de formación profesional debe estar encausado de tal manera

que ayude a los egresados a realizar tareas para las cuales no fueron formados, a prepararse para una vida profesional que se torna diversa, a mejorar su aptitud para trabajar en equipo, utilizando la información de manera autónoma, con improvisación y creatividad. (Fernández Pérez, Barajas Arroyo y Alarcón Pérez, 2007, p. 11).

1.5 Los clientes como elementos clave en la adecuación y fortalecimiento de algunos principios de administración

El cliente es el elemento que da sentido a una empresa y que es causa de superación y replanteamiento de procesos al interior de una compañía.

En la década de los 80's con el apogeo de los dispositivos electrónicos y la utilización de los mismos, se reconceptualiza al cliente, ya que se facilita la comunicación entre proveedores y consumidores, lo que genera en éstos últimos, una idea de *acompañamiento* y confianza hacia la empresa o unidad de información que oferta productos y/o servicios. Como consecuencia de tal *acercamiento*, se observa que el nexo con el cliente tiene gran influencia en el desarrollo de las empresas, por tanto, a partir de ese momento, la atención se concentra en la creación de servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, pero también en fomentar acciones que generen certidumbre en los compradores.

Para definir el tipo de servicio o servicios que han de configurarse en una compañía, Ahoy (2010) propone analizar el valor del cliente, lo cual, sugiere, puede hacerse respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué quieren los clientes?
2. ¿Qué proveedores se están desempeñando bien o mal frente a estos deseos?

2. ¿Usted ofrece a los clientes un buen valor en relación con sus competidores?
3. ¿Cuánto valen realmente sus productos y/o servicios?
4. ¿Qué mejoras en sus productos y/o servicios serían valiosas para la mayoría de los clientes?
5. ¿Cómo fija precios competitivos?
6. ¿Cómo captura el valor total de su producto / servicio?
7. ¿Cómo ven sus clientes su producto o servicio con la función de las comunicaciones de marketing?
8. ¿Cómo perciben sus clientes a su marca? (pp. 133-134).

Al responder estos cuestionamientos, la compañía tendrá una idea más clara de hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos y la forma en que debe hacerlo para mantenerse en un nivel competitivo, o bien, para lograr un despunte sobre bases sólidas. Nuevamente en esta transición el cliente es un factor clave, ya que incluso de forma inconsciente, “es la contraparte de una sociedad estratégica donde compradores y vendedores están interconectados mediante una sociedad simbiótica integrada, al tiempo que conservan sus identidades independientes.” (Hair, Anderson, Mehta y Babin, 2010, p. 64).

Vallejo López y Sánchez Paredes (2011) al referirse a las relaciones con los clientes, destacan que:

Un comprador llega por primera vez a la empresa por recomendación de alguien, porque escuchó algún anuncio en los medios de comunicación o por simple y llana casualidad. Esta es una oportunidad de que la organización pueda potencializar si además de cumplir con su promesa de calidad, logra adelantarse a las expectativas de este usuario y consigue encantarlo. Este fenómeno es conocido como –clientización -: cuando el usuario toma la decisión de regresar una y otra vez por eso único que ofrece una empresa. (p. 38).

En el ámbito bibliotecario, Carrión Rodríguez (2004) cuando habla acerca del cliente, menciona que éste se convierte en:

objetivo central, por ello, en primer término, los profesionales de la información, deberán, conocer y entender sus requerimientos,; identificar las necesidades generales puede ser relativamente sencillo, no así precisar aquéllas que son específicas del segmento o segmentos del mercado al que se desea y se puede atender; con qué propósito y cómo requieren el servicio; conocer su comportamiento; saber con qué otras alternativas cuentan, a fin de diseñar los servicios que les satisfagan, lo que exige una permanente interacción, la que debiera darse con todos los niveles de usuarios o clientes... (p. 77).

Ahora bien, ¿de quién depende el servicio al cliente?

Según sugieren Vallejo Lopez y Sánchez Paredes (2011), “en una entidad que le da el justo valor al cliente, se puede crear, incluso, una vicepresidencia dedicada a gestionar lo referente al servicio al mismo nivel que otros temas estratégicos” (p. 46). La propuesta anterior aunque se registra en el ámbito empresarial, impacta también en la labor del profesional de la información, dado que en ambos casos se busca la mejora en el servicio que ha de ofrecerse a comunidades con una necesidad específica. Para lograr dicho propósito, es necesario identificar diferentes modelos gerenciales y seleccionar el idóneo para conseguir objetivos como:

1. Satisfacción y fidelidad de clientes o comunidades hacia una empresa o unidad de información
2. Crecimiento y proyección de la compañía o biblioteca.
3. Ambiente laboral enfocado en el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Para comprender mejor estas afirmaciones, se definirá lo que es un modelo gerencial, también conocido como modelo de gestión.

Gilbreath (1990), se refiere a los modelos gerenciales como “estrategias de gestión operativa de administración”, a lo que García de Quijada (2007) agrega que “se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización, tanto como para impulsar sus procesos internos y obtener de manera eficiente los productos con los que interacciona con el entorno.” (p. 4).

Falconi (2009) señala que un modelo de gestión “es un conjunto de acciones que deben estar interrelacionadas de tal manera que los objetivos de la empresa puedan ser alcanzados.” (p. 23).

Borja Valencia (2011) puntualiza que “un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación y reproducción”, es así que “un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”.

Una vez revisados los conceptos anteriores, se evidencia que un modelo gerencial tiene como propósito el logro de objetivos utilizando los recursos con que cuenta una entidad, ya sean financieros, humanos, mercadológicos o de otra naturaleza, y en el contexto de la globalización, los desafíos que hay que afrontar para llegar a comunidades específicas incluyen la utilización de tecnología, el entendimiento de otros idiomas y la aplicación de un lenguaje común para entender tanto las necesidades del mercado como de los socios, pero también del personal que opera para alcanzar las metas de la organización.

En el siguiente capítulo se explica cómo se creó Systems Link International (SLI), empresa vinculada con la industria de la información que sirve a bibliotecas y que requirió definir un modelo gerencial que pudiera satisfacer, a mediano plazo, necesidades informativas de investigadores localizados en América Latina.

Capítulo 2. La empresa Systems Link International

Cuando alguien tiene la idea de crear una empresa, debe considerar varios elementos que le permitan dar solidez a ésta desde su comienzo. Para abordar el tema lo primero que se hará es aclarar el concepto de empresa:

De acuerdo con Gil Estallo y Celma Benaiges (2002), “una empresa es una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios y dirección, que combinan información, personal, equipos y materias primas para transformarlos en productos y/o servicios, información y dinero, mediante decisiones, dirección, planificación, organización, información y control” (p. 5).

Para establecer una compañía con las características mencionadas en el párrafo anterior, es recomendable plantearse preguntas que marcarán el rumbo de ésta, por ejemplo: ¿Qué es lo que va a ofertar?, ¿Quién formará parte del proyecto?, ¿Dónde se va a establecer la empresa?, ¿Cuándo se comenzará a trabajar?, ¿Quién es nuestro mercado?, ¿Cuánto se va a invertir y en qué tiempo se espera recuperar lo invertido?

Dada la naturaleza de este informe, se responderán cada una de las preguntas anteriores enfocándose en el caso particular de Systems Link International (SLI), concretamente al referirse a sus antecedentes, ya que esto permitirá comprender su rápida expansión en el continente americano, así como su estrecha relación con la compañía asiática de mayor presencia en esa región de Oriente, debido a que el director de ésta última, contribuyó en la creación de alianzas entre SLI y algunas casas editoriales.

2.1 Antecedentes históricos

En 2005 por la intervención del dueño de iGroup - empresa tailandesa que oferta recursos de información y considerada líder en Asia -, se conocieron Robert Wing (ahora Director general de SLI) y el entonces Director Internacional de Ventas de uno de los editores más reconocidos en el ámbito científico. El representante de la editorial había empezado negociaciones con el consorcio más grande de América Latina y pensó que estratégicamente era mejor continuar las conversaciones mediante un intermediario que conociera la cultura y hablara el mismo idioma que el prospecto con el cual deseaba materializar la suscripción. Es así como solicita la ayuda de Robert Wing, quien meses más tarde fundaría la empresa SLI.

La presentación de la compañía se llevó a cabo en Río de Janeiro, Brasil, a principios de octubre de 2005; se invitaron a clientes potenciales de México, Costa Rica y Chile, así como a editores líderes en el sector de la ciencia, entre los que podemos mencionar a *Science*, *Annual Reviews*, *Chemical Abstract Services*, *McGraw Hill*, *Association for Computing Machinery*, entre otros. En el evento se hicieron presentaciones de los productos ofertados por las distintas casas editoriales; los representantes de las universidades también plantearon los problemas que encuentran con más frecuencia al trabajar con libros y revistas electrónicas, esto con el propósito de que los editores pudieran hacer adecuaciones comerciales para el mercado de América Latina.

En lo concerniente a la calidad de los contenidos, los editores explicaron cuáles son los pasos que se siguen para la selección de artículos y cómo es que éstos son revisados y evaluados para incluirse en las publicaciones científicas; se mencionó quiénes y cómo se integran los comités editoriales tanto en el aspecto bibliográfico

como en el científico, esto con la intención de motivar a los asistentes para que difundieran dicha información entre los investigadores con que tratan en sus instituciones.

El evento en cuestión fue importante porque a decir de los invitados, fue la primera vez que tuvieron la oportunidad de reunirse directamente con varios editores y exponer las situaciones específicas de sus organizaciones en cuanto a presupuesto y procedimientos administrativos; los editores a su vez, expresaron que a partir de esa reunión identificaron las características del mercado en Centro y Sudamérica. Para SLI se convirtió en un triple acierto que impactó positivamente en clientes potenciales, casas editoriales y, por supuesto, en la compañía de reciente creación, ya que esta experiencia sirvió para que los editores reconsideraran los criterios con los cuales determinaban los precios en América Latina.

Poco tiempo después de la presentación de SLI, se concretó la primera suscripción entre la empresa referida y el consorcio más grande de Brasil, lo permitió que la compañía pudiera contar con el capital para crear oficinas en algunos países del continente, y evidentemente Brasil estaba en el primer lugar de la lista. Después de este lugar, se consideraba que habían otros dos territorios estratégicos para fortalecer la empresa: Colombia y México.

Si bien hasta 2005 Colombia no se caracterizaba por ser un territorio con crecimiento económico sostenible, la representación en ese país obedeció a un motivo práctico: uno de los fundadores de la compañía, que desde su contratación había sido visualizado como Gerente Regional, vivía en aquel país y, además de su experiencia y conocimiento en el área, tenía los contactos necesarios para lograr suscripciones en un tiempo razonable para la empresa.

El caso de México fue distinto, pues de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), somos la segunda economía de América Latina, lo que ha hecho que los editores manifiesten interés por trabajar con este territorio. En tal contexto es que se crea la empresa, fundada por tres personas.

- Robert Wing, Director General
- Mauricio Cáceres, Gerente Regional
- Araceli Galicia, Representante de Ventas

En un comienzo, la labor principal fue desarrollar tareas tendientes a configurar la identidad de SLI, las cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

- Estudios de mercado en los países con las economías más sólidas a nivel regional
- Recopilación de información acerca de los requisitos para registrar la compañía con oficina central en Miami

Una vez que se efectuaron estas acciones, se definió la misión, visión y objetivos de la empresa, mismos que se detallan a continuación.

2.1.1 Misión

Systems Link International tiene como misión representar a las editoriales de mayor impacto científico y técnico, para distribuir el material bibliográfico que publican en línea y, mediante esta acción, apoyar la formación de estudiantes, la actualización de profesores, el desarrollo de la investigación y la innovación en los sectores académico, gubernamental y corporativo.

2.1.2 Visión

Convertirnos en el nexo imprescindible entre las editoriales y nuestros clientes, actualizando a nuestro equipo de profesionales con vocación de servicio, quienes han de proponer y ejecutar las acciones encaminadas a lograr resultados excepcionales para clientes y editores, siempre dentro de un marco ético.

2.1.3 Objetivos

Objetivo estratégico

- Posicionar a SLI como el proveedor de servicios de información con mayor credibilidad en el mercado Latinoamericano.

Objetivos tácticos

- Abrir los canales de comunicación entre clientes y editores, facilitando las negociaciones que permitan obtener condiciones de suscripción justas para todas las partes.
- Tener mayor presencia en los sectores corporativo y gubernamental.
- Generar la necesidad de recursos de información específicos en el usuario final.

Objetivos operativos

- Realizar eventos anuales con clientes y editores
- Estudiar las necesidades informativas del sector corporativo y gubernamental para proponer material bibliográfico en línea que contribuya en la resolución de problemas específicos e inmediatos.

- Incrementar las herramientas de mercadotecnia que permitan generar el efecto de recordación en clientes y prospectos.
- Fomentar jornadas de capacitación enfocadas en el usuario final.

2.1.4 Organigrama

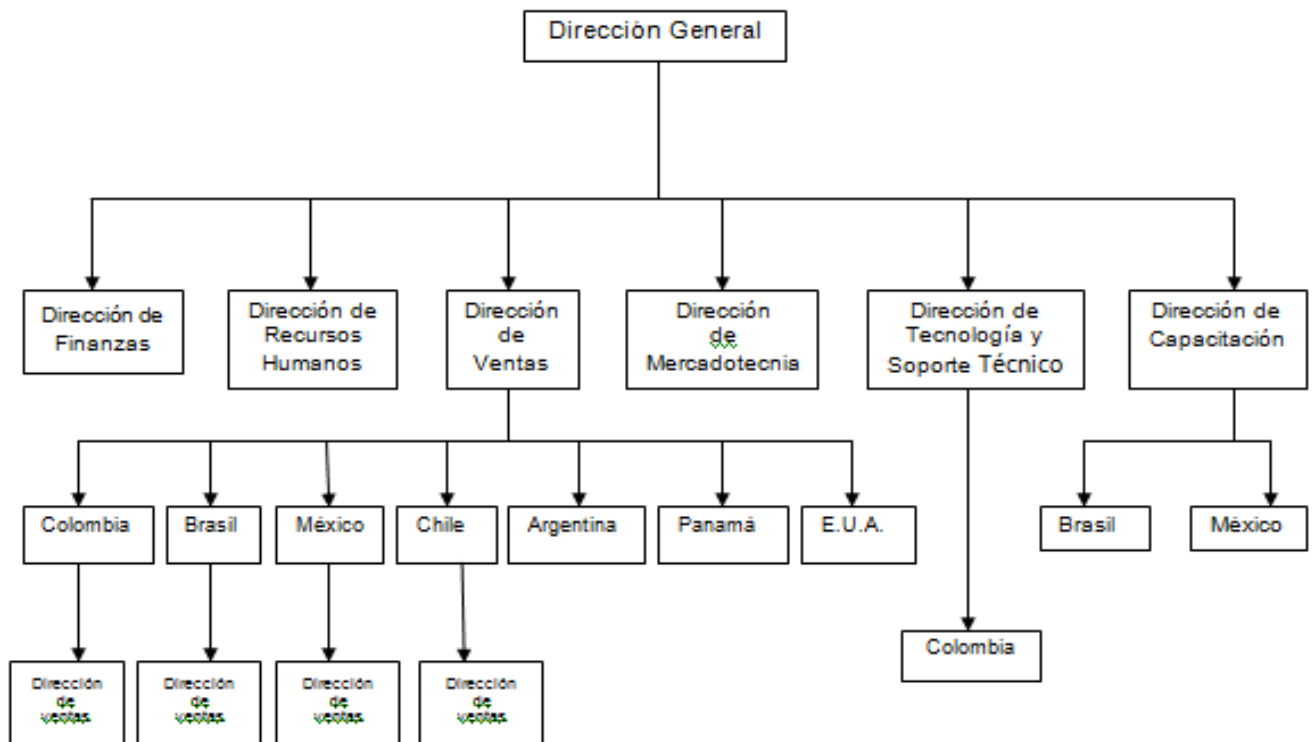


Fig. 1. Organigrama de SLI

Es pertinente hacer notar que, aunque SLI tiene sucursales en seis países de América Latina, la administración central está en Miami, lo que implica que la Dirección general, de finanzas, recursos humanos, ventas, mercadotecnia, tecnología y

capacitación, también estén establecidas en ese lugar; la labor de las filiales es coordinar al equipo de ventas de un territorio con los Departamentos de Marketing y Capacitación, para lograr las metas financieras anuales así como el posicionamiento con clientes.

2.2 Funciones

De acuerdo con la literatura en administración, las funciones de una empresa se dividen en las siguientes categorías: directiva, técnica, financiera, contable, social, comercial y administrativa.

La función directiva es aquella que planifica, organiza y controla las acciones que se desarrollan en una empresa; la función técnica engloba al propósito general de toda la empresa y determina qué es lo que se va a producir o qué es lo que va a vender la compañía; la función financiera administra los recursos monetarios de la empresa; la contable registra los ingresos y egresos de la organización; la función social administra los recursos humanos de la compañía; la comercial tiene como fin vender el producto o servicio y, finalmente, la administrativa se encarga de verificar que cada una de las unidades cumpla con las tareas que tiene a su cargo.

En el caso de SLI las funciones pueden resumirse como a continuación se indica:

	Representada por	Principales responsabilidades
Función Directiva	Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y hacer extensivo el propósito general de toda la empresa - Impulsar el desarrollo general de un plan estratégico para la organización - Proporcionar los recursos que hagan

		<p>posible la adecuada gestión de las distintas áreas, lo que se ha de reflejar en una rentabilidad sostenida</p>
<p>Función Comercial y Administrativa</p>	<p>Gerencia y equipo de Ventas y Mercadotecnia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En conjunto con los gerentes generales de cada país, planear las tácticas que permitan alcanzar las metas de ventas fijadas anualmente. - Hacer seguimiento periódico a la ejecución del plan de trabajo diseñado año con año. <p>Realizar estudios de mercado para detectar los productos y/o servicios que pueden ofertarse en cada país.</p>
<p>Función Social</p>	<p>Dirección de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar los procesos de contratación del personal - Administrar la estructura organizacional, sueldos y compensaciones. - Promover y asegurar condiciones de trabajo adecuadas.
<p>Función Financiera y Contable</p>	<p>Dirección de Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar el capital de la empresa - Realizar inventarios y análisis de costos.
<p>Función Técnica</p>	<p>Dirección de Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear y actualizar material que sirva como guía en la utilización de los recursos de información que oferta la empresa: tutoriales, guías de uso, entre otros. - Impartir capacitación a clientes: personal bibliotecario e investigadores.

Fig. 2. Cuadro elaborado por la autora, donde puede observarse que a la fecha existen funciones que trabajan de manera conjunta.

El área de Tecnología y Soporte Técnico no se ha incluido en la tabla anterior debido a que en la literatura acerca de las funciones de una empresa, este Departamento es considerado un apoyo a las distintas unidades, no se visualiza propiamente como una función.

2.3 Casas editoriales representadas por SLI

A la fecha SLI representa a 27 editores y con 21 de ellos tiene exclusividad. Dichos editores son:

- Alliance of Crop, Soil and Environmental Science Societies (ACSESS)
- American Association for the Advancement of Science (AAAS)
- American Chemical Society (ACS)
- American Geophysical Union (AGU)
- American Society of Plant Biologist (ASPB)
- American Society for Testing Materials (ASTM)
- American Welding Society (AWS)
- Annual Reviews (AR)
- Association for Computing Machinery (ACM)
- Chemical Abstract Services
- CRC Net Base
- CREDO Reference
- Digitalia
- E-books Taylor & Francis
- GetAbstract
- iGroup Publishing
- Institution of Civil Engineering (ICE)
- Institute of Physics (IOP)
- International Water Association (IWA)
- Knovel
- Plunkett Research

- Royal Society
- Society for Industrial and Applied Mathematics (SIAM)
- The Society of Photo-Optical Instrumental Engineers (SPIE)
- World Ebook Library
- Turnitin

Los recursos de información que oferta SLI han pasado rigurosas revisiones antes de ser presentados a sus consumidores, evaluando tanto la calidad de los contenidos como la infraestructura tecnológica en la cual se alojan éstos, sin embargo lo que se ha enunciado en este párrafo no es la única fortaleza de la compañía, ya que el **servicio** proporcionado ha sido un elemento diferenciador en relación con la competencia, razón por la cual el siguiente subtema abordará dicho aspecto.

2.4 Servicio

El servicio proporcionado por SLI tiene implícitas las siguientes características:

- Responsabilidad
- Conocimiento
- Puntualidad
- Organización
- Respeto
- Objetividad
- Honestidad

Responsabilidad

Aceptación de las consecuencias derivadas de un compromiso laboral y moral.

Conocimiento

El cliente, que está inmerso en el ámbito bibliotecológico por un lado, y, de investigación científica por otro, utiliza un lenguaje altamente especializado y requiere hablar con un asesor que comprenda los tecnicismos que emplea. En ese sentido es imprescindible que el representante de SLI que lo atienda, comprenda la terminología especializada para dar respuesta adecuada a sus planteamientos.

Puntualidad

En América Latina es común que las instituciones que realizan investigación, llámense universidades, centros de investigación, laboratorios u otro, soliciten cotizaciones, presentaciones con académicos, reuniones con administrativos o entrega de documentos en periodos cortos. Aún cuando el personal adscrito a SLI planea y presenta su agenda de trabajo con un año de anticipación para lo general y hace una programación mensual con precisiones semanales, es obligatorio dar respuesta a los clientes en un plazo máximo de 24 horas y 72 horas para casos especiales, esto siempre y cuando se notifique el motivo por el cual no se puede garantizar el cumplimiento total de la solicitud en las siguientes 24 horas.

Organización

Conscientes de que SLI contribuye al desarrollo de la industria de la información, y, de que ésta es nuestra materia prima, es indispensable implementar principios de organización que permitan:

- Contar con información suficiente y actualizada de los editores y productos que se ofertan
- Estructurar planes
- Hacer proyecciones de nuevas suscripciones por producto
- Llevar un control de las renovaciones que deben hacerse anualmente
- Tener un registro con información de clientes y prospectos

Respeto

Son las consideraciones mínimas que se tienen con los clientes, entre las que podemos mencionar el respeto a sus:

- Tiempos
- Ideas
- Espacios
- Intereses

Objetividad

Las respuestas y decisiones nunca deben estar influenciadas por prejuicios o intereses personales.

Honestidad

En SLI la honestidad es concebida como la integridad en el obrar, por lo tanto, si la realización de algún negocio implica poner en riesgo la integridad física, moral, psicológica o profesional de algún integrante, se prefiere no efectuar ningún convenio.

En resumen, para SLI es fundamental que cada uno de sus integrantes esté convencido de realizar su trabajo con profesionalismo, es decir, que desarrolle sus funciones con responsabilidad, puntualidad, organización, respeto, objetividad, honestidad y utilizando como base los conocimientos adquiridos durante su formación y con expectativas de actualización continua.

2.5 Personal

Debido a que el mercado que se atiende está compuesto por bibliotecólogos y científicos, el personal que integra la compañía debe tener profesionales con el mismo perfil, es decir:

- Formación en ciencias o bibliotecología
- Inglés 80% (mínimo)
- Conocimientos básicos de computación (Office e internet)
- Conocimientos elementales de administración

Otras características deseables:

- Habilidades para negociar
- Actitud de servicio
- Facilidad para la obtención, organización y análisis de información
- Pensamiento creativo
- Trabajo en equipo
- Aptitudes para relaciones públicas
- Tolerancia para trabajar bajo presión

Una vez que se ha hecho la revisión de los antecedentes históricos de SLI, en el siguiente capítulo se precisarán los estudios que tuvieron que efectuarse para definir el modelo gerencial que se adoptaría y que permitiría cubrir las necesidades informativas de los investigadores, predominantemente en las áreas de ciencia y tecnología.

Capítulo 3. Elementos para la creación de un modelo gerencial para empresas vinculadas con la industria de la información

3.1 Metodología

Este estudio se efectuó con base en los criterios de Méndez Ramírez, Namihira Guerrero, Moreno Altamirano y Sosa de Martínez (2009), y se utilizaron los métodos analítico-sintético, histórico, descriptivo y observacional. Para el acopio de información en una primera etapa se consultaron y analizaron anuarios, informes y reportes sobre el crecimiento económico, inversión en ciencia y tecnología y principales áreas de investigación en América Latina, lo que permitió contextualizar y proyectar el nacimiento y expansión de la empresa Systems Link International (SLI).

3.2 Procedimiento

A continuación se explicarán las condiciones económicas y de investigación en el entorno latinoamericano y la influencia de éstas en el proceso de toma de decisiones para la selección de productos de información electrónica y conformación de los Departamentos de SLI (ver organigrama, p. 29).

3.2.1 Diagnóstico del medio

La recuperación económica en algunos países de América Latina y la incipiente inversión en proyectos de ciencia y tecnología al iniciarse el siglo XXI, propiciaron algunas condiciones de carácter general que permitieron la consolidación de SLI. De

manera más específica, en el ámbito bibliotecario el nacimiento y fortalecimiento de consorcios nacionales de información, creados primordialmente para la realización de nuevas suscripciones a acervos digitales, fueron los acontecimientos que demandaron mayor presencia y cercanía entre editores, proveedores e instituciones.

En ese entorno se observó una constante: los consorcios existentes y aquellos en formación, seguían un patrón de editores-proveedores en la adquisición de recursos de información electrónica.

Al trabajar en esta etapa, los editores-proveedores que se presentan en orden alfabético, siempre resultan ser los primeros

American Association for the Advancement of Science (AAAS)

American Chemical Society (ACS)

American Mathematical Society (AMS)

Annual Reviews (AR)

Ebsco

Elsevier

Institute of Electrical and Electronic Engineers (IEEE)

Springer

Thompson Reuters

A continuación se establece una segunda etapa con:

American Institute of Physics (AIP)

American Physical Society (APS)

Boone

Gale cengage learning

Institute of Physics (IOP)

Nature

Con algunas variantes, ésta ha sido la secuencia que han seguido los consorcios de información para efectuar sus adquisiciones y, como puede observarse, en la primera etapa de los nueve editores seleccionados, tres son representados por SLI: AAAS, ACS y AR.

En la segunda etapa, que es en la que se encuentran actualmente la mayoría de los consorcios en América Latina, existen tres casas editoriales de las cuales SLI tiene la representación: AIP, APS e IOP.

3.2.2 Estudio de mercado

Un estudio o investigación de mercado es el primer nexo que se crea entre la empresa y su entorno, ya que sirve para planear, desarrollar y controlar acciones comerciales en favor de los clientes y de la propia compañía.

Existen diferentes instrumentos para efectuar estas investigaciones; en el caso específico de SLI, se utilizaron estudios documentales y estudios de campo.

Para los primeros fue necesario hacer una recopilación de datos publicados por organismos dedicados a promover el desarrollo de los países de América Latina, tanto en el ámbito económico como en el de la ciencia y tecnología. Las publicaciones compiladas fueron en su mayoría con formato electrónico, lo cual fue un elemento importante para reducir tiempos al contextualizar las circunstancias económicas,

políticas, sociales, educativas y desarrollo científico y tecnológico en cada país. Los indicadores que se utilizaron para este procedimiento, fueron:

- Crecimiento económico de Brasil, México, Chile, Colombia y Argentina.
- Inversión que hacen los gobiernos y la iniciativa privada para el avance de la ciencia y tecnología.
- Áreas del conocimiento que reciben mayores estímulos económicos para su progreso.

El estudio de campo contó con dos fases; en la primera, que se realizó al hacer la presentación de la empresa SLI, se efectuaron entrevistas a bibliotecólogos de los departamentos de selección y adquisición de universidades y centros de investigación de América Latina, quienes con su experiencia en el trato directo con investigadores de tópicos especializados en ciencia y tecnología, proporcionaron comentarios y listas de los editores con mayor impacto en el ámbito científico y tecnológico. Lo anterior sirvió para establecer el procedimiento de siempre entablar conversaciones con personal de las bibliotecas adscrito a las universidades nacionales y a consorcios, esto como un primer paso en el estudio de mercado, pues en ese momento eran los bibliotecólogos quienes tenían la información más actual y completa acerca de las necesidades de información de sus usuarios.

En la segunda etapa, se entrevistaron a científicos destacados en física, química, biología, medicina e ingeniería, así como a bibliotecólogos e investigadores, quienes opinaron que las primeras alianzas concretadas entre SLI y los editores eran prometedoras. La dupla en cuestión continuó orientando a la compañía durante el

primer año, y posteriormente, esta tarea fue asumida como una constante en la actuación de la empresa, lo cual requirió un riguroso análisis debido a que había varias casas editoriales interesadas en trabajar con SLI.

3.2.3 Fuentes que se consultaron para determinar los productos que se ofertarían por país

Si bien era necesario adquirir una visión integral de la situación en cada uno de los lugares en que se pretendía abrir oficinas de SLI, existían cuestiones estratégicas que debían conocerse para proyectar el éxito o fracaso de la empresa. Los puntos clave que debieron analizarse fueron la economía y la inversión en ciencia y tecnología, así como las áreas de desarrollo sobresalientes en cada nación. De manera menos directa, pero no por ello menos importante, las relaciones internacionales y las condiciones políticas y sociales también fueron estudiadas, ya que al ser SLI una empresa americana, debía conocerse la relación de un país determinado con Estados Unidos para saber si sería posible el establecimiento de una relación comercial entre ambos lugares.

Para indagar los rubros citados en el párrafo anterior, se consultaron, por áreas del conocimiento, las siguientes fuentes:

Economía:

Páginas WEB, anuarios y reportes de:

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL)
- Organización de Estados Americanos (OEA)

- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Banco Mundial

Ciencia y Tecnología

Portales, páginas WEB, reportes y ministerios de:

- Comisión Interamericana de Ciencia y Tecnología (COMCYT)
- Banco Mundial
- Ciencia Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT, Argentina)
- Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, Brasil)
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES. Brasil)
- Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT, Chile)
- Consorcio para el Acceso a la Información Científica Electrónica (CINCEL, Chile)
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, México)

Se revisaron también los portales de las universidades públicas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Costa Rica, Venezuela, Perú y Puerto Rico con la finalidad de conocer la oferta académica de estas instituciones tanto a nivel pregrado como a nivel posgrado.

3.2.4 Criterios para seleccionar editores-proveedores.

SLI efectuó la selección de los editores que representaría con base en tres criterios:

- Margen de ganancias ofrecidas por parte de los editores a SLI.
- Relevancia de los editores para los bibliotecólogos de los Departamentos de Selección y Adquisición (número de veces que fueron mencionados en las entrevistas).
- Calidad en la elaboración de sus productos de información y, para determinar ésta, se establecieron los siguientes criterios:
 - Factor de impacto (F.I.).
 - Comité editorial integrado por expertos en sus campos.
 - Actualidad de la información.
 - Presentación de la información: ¿cuenta con un motor de búsqueda amigable, éste tiene características especiales?
 - Inclusión de los recursos de información en índices y otras fuentes especializadas que sirvieran como guías para seleccionar materiales bajo un tema en particular.

3.2.5 Expansión de SLI

SLI empieza a crear filiales cuando los consorcios de bibliotecas empiezan a adquirir fuerza en distintos países de América Latina y los contactos del medio bibliotecológico, ubicados en diversas latitudes del continente, determinan que en la primera etapa de suscripción de recursos de información, incluirán al menos a tres de los editores representados por SLI.

La primera sucursal fue la de Brasil, posteriormente se crearon las de Colombia, México, Miami, Argentina, Chile, Puerto Rico, y más recientemente, Guatemala.

3.2.6 Condiciones legales y administrativas para la operación de SLI

Una vez que se eligieron los editores que comenzaría a representar SLI, hubo que hacer una segunda revisión, ya que en algunos países las casas editoriales tenían convenios de representación, e incluso, de exclusividad con otras empresas, lo cual requirió revisar aspectos legales y administrativos para llevar a efecto la representación.

Las principales limitantes fueron para México, puesto que entre los países del continente, era el lugar donde se concentraba un mayor número de compañías vinculadas con la industria de la información enfocada a bibliotecas. Tres de esas compañías tenían convenios con algunos editores que representaba SLI en otros territorios, por lo cual fue preciso esperar a que los compromisos establecidos en los contratos se cumplieran, y partir de ello SLI México pudiera representar a dichas editoriales en el país en cuestión.

En algunos casos, y cuando las cláusulas de los contratos lo permitían, hubo una representación compartida de los productos, es decir, tanto SLI como otra empresa podían ofrecer el mismo producto, y finalmente los editores daban la exclusividad a quienes más negocios generaran en el mercado mexicano. Esta situación estuvo presente desde la creación de SLI en 2005, y permaneció hasta diciembre de 2011. A partir de esa fecha, la cartera de productos de información se homologó en todos los países, con excepción de Brasil, ya que ahí se ofertan dos productos adicionales por petición de los propios suscriptores.

3.3 Resultados

El resultado de la experiencia laboral presentada en este informe, puede esquematizarse como se indica en la siguiente figura:

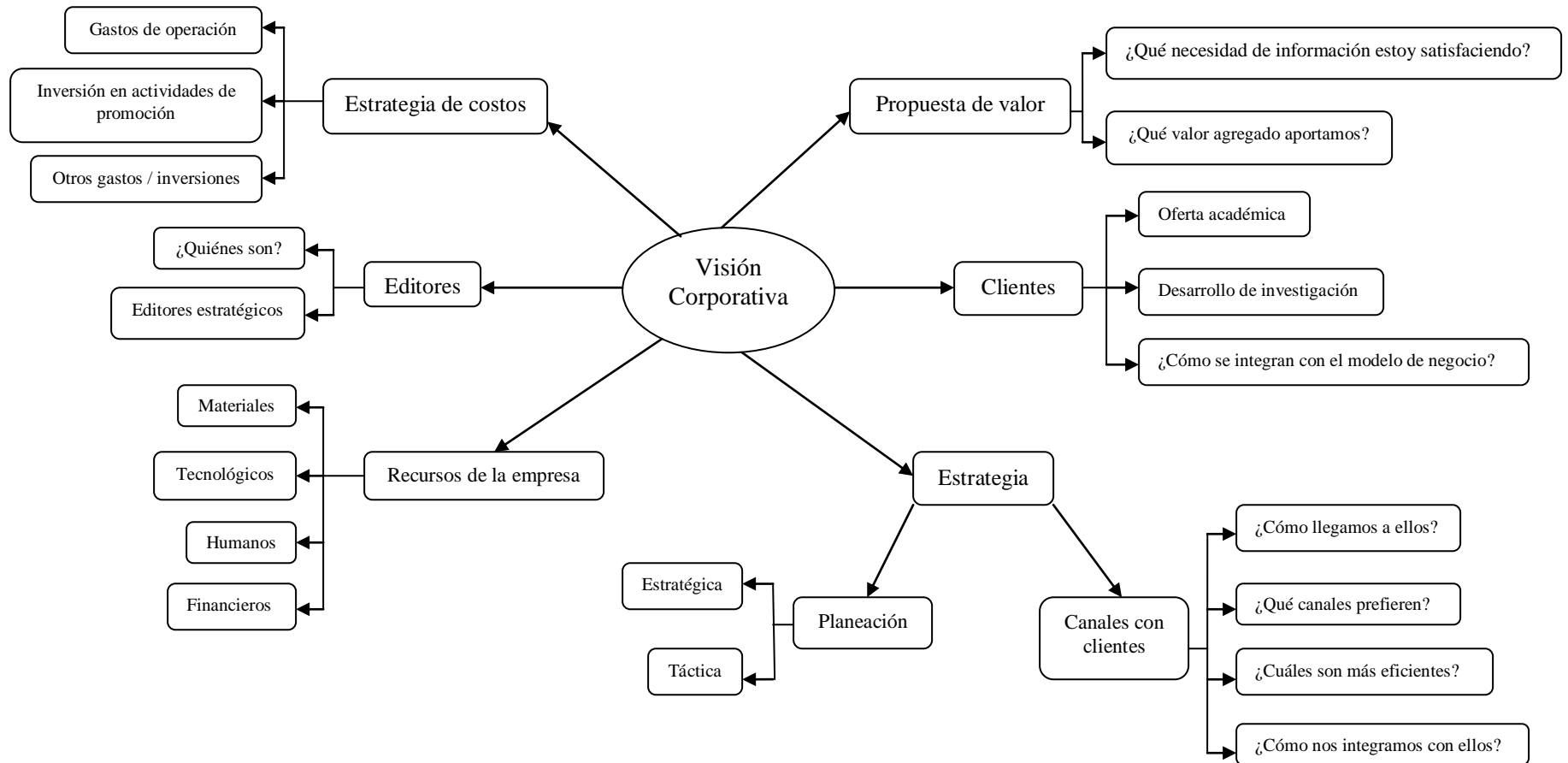


Fig. 3. Modelo gerencial aplicable a empresas proveedoras de información a bibliotecas universitarias y especializadas.

Una vez determinados los productos, considerados una de las mayores fortalezas de SLI, la otra es su personal, se plantearon estrategias fundamentalmente en el área de mercadotecnia orientada a usuarios finales, ya que esto podía potenciar tanto el impacto de dichos recursos como el profesionalismo de la empresa, lo que se traduciría en la generación de ganancias en un periodo más breve.

Con base en las opiniones expresadas por los representantes de las instituciones y la experiencia del personal de SLI, se vislumbró la secuencia que debían tener las actividades para promocionar la compañía. Del mismo modo, se configuraron las características de las funciones, servicios y el perfil del personal que se integraría posteriormente a la empresa; lo cual puede apreciarse en la Fig. 1.

En SLI el factor diferenciador, radica tanto en el servicio como en su personal.

Conclusiones

La construcción de un modelo gerencial para empresas vinculadas con la industria de la información, ha de basarse en un análisis mediante el cual sea posible identificar las necesidades informativas prioritarias de los usuarios. Tal afirmación implica la conjunción de los conocimientos teórico-metodológicos adquiridos en la licenciatura, pero también de un rápido aprendizaje de otras disciplinas.

El patrón expuesto en este informe, pone de manifiesto la importancia de crear equipos multidisciplinarios y de adaptarse a diferentes culturas (países) e idiomas para encontrar un lenguaje apropiado de comunicación que permita detectar y responder a las necesidades de información de los clientes (universidades, centros de investigación) de manera eficiente y expedita en un medio altamente competitivo.

Conducirse en un marco ético, genera confianza entre el personal e influye en el comportamiento y crecimiento profesional de los empleados.

Seguir los canales de comunicación adecuados repercute en una mejor gestión de las organizaciones.

Responder con prontitud y con argumentos sólidos a clientes, editores y al propio personal de la empresa, potencia la credibilidad individual y corporativa.

Estudiar constantemente es fundamental para proponer soluciones e innovar en distintos ambientes profesionales.

Planear es el primer paso para la gestión eficiente de una organización.

Ser flexible para aceptar nuevas ideas y reformular preceptos, procedimientos, estrategias, tácticas y canales de comunicación, es un atributo que impacta en el desarrollo de empresas e instituciones.

Recomendaciones

1. Eliminar los procesos burocráticos que obstaculicen la oportuna toma de decisiones.
2. Fomentar la educación continua y los programas de actualización para contar, al interior de la empresa, con los recursos humanos que las instituciones educativas y de investigación demanden.
3. Motivar la interacción entre equipos para lograr objetivos comunes.
4. Actualizar las soluciones tecnológicas que faciliten la organización y recuperación de información crítica para la toma de decisiones.
5. Incentivar a estudiantes y egresados de bibliotecología a desarrollar una carrera en el ámbito editorial, ya que cada vez hay más profesionales de otras áreas desempeñándose en este tipo de organizaciones, lo que ha propiciado que haya una planeación y ejecución de tácticas que a quien más afectan, es a los autores de publicaciones y a los usuarios finales.
6. Crear alianzas entre las bibliotecas de instituciones generadoras de investigación, las escuelas y universidades que forman profesionales en los estudios de la información y las casas editoriales, para desarrollar actividades que fortalezcan las carreras de los académicos, y así, aumentar la visibilidad de las investigaciones que se realizan en América Latina.

Obras consultadas

- Adair, J. (2010). *Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. Philadelphia: Kogan Page.
- Ahoy, C. K. (2010). *Administración de operaciones con enfoque en el cliente*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A., & Goikoetxea, G. (2004). Redes e innovación cooperativa. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (49). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/174/17404912.pdf> [Consultado el 10 de agosto de 2012].
- Banco Mundial (2012). [Página web]. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/> [Consultado el 8 de julio de 2012].
- Borja Valencia, J. M. (2011). *Modelo de Gestión para la Administración Eficiente de la Hostería "Posada del Ángel", Recinto Vinchoa, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Año 2011*. (Tesis inédita de licenciatura, Universidad Estatal de Bolívar). Recuperado de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/801/1/204.A%201.pdf> [Consultado el 18 de noviembre de 2012].
- Bustelo Resta, C y García-Morales Huidobro, E. (2000). La consultoría en organización de la información. *El profesional de la información*, 9 (9), 4-10.
- Cabada Arenal, M. T. (2001). Estudio del paradigma tecnológico y su repercusión en la formación de los profesionales de la información. *ACIMED*, 9 (3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000300008 [Consultado el 16 de mayo de 2012].
- Cabán Morales, J. (2007). Universidades corporativas y universidades empresariales: nuevos proveedores de la educación terciaria. *Revista Paideia Puertorriqueña* 2 (2). Recuperado de: [http://paideia.uprrp.edu/Articulos/Volumen%20%20Num.%20%20\(agosto%20-%20diciembre%202007\)/Universidades%20corporativas%20y%20empresariales%20nuevos%20proveedores%20de%20educacion%20terciaria.html](http://paideia.uprrp.edu/Articulos/Volumen%20%20Num.%20%20(agosto%20-%20diciembre%202007)/Universidades%20corporativas%20y%20empresariales%20nuevos%20proveedores%20de%20educacion%20terciaria.html) [Consultado el 16 de mayo de 2012].

Cámaras de comercio.com Guía para el establecimiento de negocios en California. [Página web]. Recuperado de: <http://www.camarasdecomercio.org/california/california01.asp> [Consultado el 6 de mayo de 2012].

Carrión Rodríguez, G. (2004). Mercadotecnia en los servicios de información. Figueroa Alcántara, H. A. &, C. A. (Comps.), *Administración de servicios de información* (pp. 65-99). México Ramírez Velázquez: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2000-2011). [Página web]. Recuperado de: <http://www.eclac.org/> [Consultado el 12 de agosto de 2012].

Comisión Interamericana de Ciencia y Tecnología (2004). [Página web]. Recuperado de: <http://www.science.oas.org/cOMCYt/> [Consultado el 12 de agosto de 2012].

Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (2000?). [Página web]. Recuperado de: <http://www.conicyt.cl/573/channel.html> [Consultado el 11 de agosto de 2012].

Conca Flor, F. J. y Molina Manchón, H. (2000). *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/visorhtml/691> [Consultado el 5 de mayo de 2012].

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2010). [Página web]. Recuperado de <http://www.conacyt.gob.mx/Paginas/default.aspx> [Consultado el 10 de agosto de 2012].

Consortio para el Acceso a la Información Científica Electrónica (2000?). [Página web]. Recuperado de: <http://www.cinccel.cl/> [Consultado el 11 de agosto de 2012].

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2006). [Página web]. Recuperado de: <http://www.capes.gov.br/> [Consultado el 9 de agosto de 2012].

Corall, Sheila. (2002) Leadership and management. Little, J. (Ed.), Melling, M. (Coed.) *Building a successful customer - service cultura: a guide for library and information managers*. (pp. 30-42). London: Facet.

Da Silva, Reinaldo (2002). *Teorías de la administración*. México: Cengage learning.

Daft, R. L. (2004). *Administración*. México: Thomson.

Escalona Ríos, L., (2005). Mercado y ejercicio profesional del bibliotecólogo en México. *Investigación bibliotecológica*, 19 (38), 161-192.

Evans, E. G. y Layzell Ward, P. (2007). *Management basics for information professionals*. New York: Neal-Schuman Publishers.

Falconi V. (2009). *El verdadeiro Poder* . Minas Gerais: Instituto Desenvolvimento Gerencial.

Fernández Pérez, J. A., Barajas Arroyo, G. y Alarcón Pérez, L. M. (2007). Los profesionistas. Temas centrales para una agenda contemporánea. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*. 5 (11). Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v5n11/v5n11a03.pdf>. [Consultado el 12 de abril de 2012].

Ferreira dos Santos, V. (2003). Misión de las bibliotecas en las páginas web: estudio de caso. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 26 (2). Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/3072/2844> [Consultado el 10 de abril de 2012].

Fondo Monetario Internacional (2012). [Página web]. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>. [Consultado el 10 de junio de 2012].

García de Quijada, H. (2007). *Evaluación del impacto de las técnicas gerenciales validadas en el mundo empresarial en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Experimental de Guayana, Bolívar, Venezuela.

Gil Estallo, M. A. (2002). *La toma de decisiones*. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com/a/5701/la-toma-de-decisiones> [Consultado el 5 de mayo de 2012].

Gil Estallo, M. A. y Celma Benaiges, M. D. (2002). *Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas*. España: UOC Papers.

Gilbreath R D. (1990). *La Estrategia del Cambio*. México: Mc. Graw Hill.

González Ramírez, M. R. (2001). *Sistemas de información para la empresa*. Zaragoza: Universidad de Alicante.

Goñi Camejo, I. (2000). Algunas reflexiones sobre el concepto de información y sus implicaciones para el desarrollo de las ciencias de la información. *ACIMED*. 8 (3), 201-207.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Mehta, R. y Babin, B. (2010). *Administración de ventas: relaciones y sociedades con el cliente*. México, D.F.: Cengage learning.

Jiménez Martínez, J. I. (2007). Determinantes para la internalización de las PYMES. *Análisis económico*, 22 (49). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/413/41304906.pdf> [Consultado el 29 de abril de 2012].

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). (1998). [Página web]. *Glossary of marketing definitions*. Recuperado de: <http://archive.ifla.org/VII/s34/pubs/glossary.htm#P> [Consultado el 5 de mayo de 2012].

Lee, D. (2006). Checking out the competition: marketing lessons from google. *Library administration and management*, 20 (2). Recuperado de <http://llama.metapress.com/content/j247354t4345g723/fulltext.pdf> [Consultado el 5 de mayo de 2012].

Meerman Scott, D. (2011). *Real – Time Marketing and PR*. New Jersey. Estados Unidos de América: John Wiley & Sons.

Melling. M. y Little, J. (Ed.). (2002) *Building a successful customer service culture: a guide for library and information managers*. London: Facet.

Michaelson, S. W. (2007). *Sun Tzu for execution*. MA?: Adams Media Corporation.

Ministerio da Ciência, Tecnologia e Inovação (2009). [Página web]. Recuperado de: <http://www.mct.gov.br/> [Consultado el 12 de agosto de 2012].

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva, (2004?). [Página web]. Recuperado de: <http://www.mincyt.gov.ar/> [Consultado el 12 de agosto de 2012].

Organización de Estados Americanos (2012). [Página web]. Recuperado de: <http://www.oas.org/es/> [Consultado el 12 de agosto de 2012].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2000?). [Página web]. Recuperado de: <http://www.oecd.org/> [Consultado el 12 de agosto de 2012].

Pintos Trias, G. (2009). *Los manuales administrativos hoy*. [Trabajo final para acreditar la cátedra de Organización y métodos administrativos]. Recuperado de: http://saeti2.itson.mx/ArchivosCarpetas/AreasContenido/Course_8138/Conta_1189597/editor/file/Los%20Manuales%20Administrativos_OK11.pdf [Consultado el 13 de mayo de 2012].

Ramírez Velázquez, C. A. (2004) Elementos teórico – pragmáticos del liderazgo. Figueroa Alcántara, H. A. & Ramírez Vázquez, C. A. (Comps.) *Administración de servicios de información* (pp. 45-64). México: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª Ed.). Naucalpan, México: Prentice Hall.

Robbins, S. P. y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson education.

Rodríguez Roche, S., Jiménez Rivas, A. y Consuegra Tamayo, M. I. (2008) Apuntes sobre las convergencias y divergencias entre las profesiones de consultor y auditor. *ACIMED*, 17 (2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352008000200005&script=sci_arttext&tlng=pt [Consultado el 7 de mayo de 2012].

Sanagustín Fons, M. V. (2011). *Valores y ética empresarial*. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com/a/14615/valores-y-etica-empresarial> [Consultado el 5 de mayo de 2012].

Silvera Iturrioz, Claudia. (2005). Los bibliotecarios en la sociedad de la información. *ACIMED*. 13 (3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S102494352005000300007&script=sci_arttext [Consultado el 5 de mayo de 2012].

Systems Link International (2010). [Página web]. Recuperado de: <http://www.systemsint.info/?lang=es>. [Consultado el 12 de junio de 2012].

Torres Valdivieso, S. y Mejía Villa, A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de administración*. 19 (32). Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/205/20503205.pdf> [Consultado el 7 de mayo de 2012].

Vallejo López, G. y Sánchez Paredes, F. (2011). *Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá: Grupo editorial Norma.

Valverde Aparicio, M. (2002). *Comportamiento humano en la organización*. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com/a/5693/comportamiento-humano-en-la-organizacion> [Consultado el 28 de mayo de 2012].

Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas: un enfoque gerencial*. Barcelona: laCaixa.