

Factores teóricos y prácticos de la administración de los recursos humanos en bibliotecas en época de crisis mundial

FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO

*Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información;
Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM*

ALFREDO DELGADO GUZMÁN

*División de Estudios de Posgrado de la Facultad
de Contaduría y Administración, UNAM*

INTRODUCCIÓN

Entre los factores más preocupantes y relevantes que la pandemia ha modificado en todos sus vértices, se encuentra el factor humano en el entorno de la administración organizacional; de la dirección de recursos humanos, y, principalmente, bajo la óptica de aspectos individuales. En este contexto, dentro de la administración de bibliotecas hoy se habla de modificaciones permanentes que van desde una Planeación más eficiente y bajo controles aún más estrictos para evaluar constantemente la productividad y los resultados en términos de una mayor eficacia, hasta esquemas de Organización de áreas de trabajo a distancia o semipresenciales que en ocasiones estimulan la creatividad e innovación para trabajar en equipo y proporcionar una mayor retroalimentación o acompañamiento entre jefes y colaboradores.

Por ello, la Dirección se ha convertido en una función esencial de la administración de bibliotecas para guiar hacia el éxito de los proyectos emprendidos en los que el jefe se ha transformado en un líder que deberá sortear todas las adversidades a favor de su gente y de toda la organización o institución que dirige. Para lo

cual, el Control, supervisión o evaluación, definitivamente serán las funciones que tomarán mayor fuerza no solamente para lograr el cumplimiento de metas u objetivos, sino para establecer indicadores de rendimiento y resultados continuos que documenten las actividades, evidencien el impacto y la utilidad de los proyectos, o bien, se logren obtener recursos para la continuidad de los mismos. Sobre todo, esta función de Control o Evaluación ayudará a que se evite, en la medida de lo posible, la supresión de áreas o puestos de trabajo al justificar esquemas; por ejemplo, de costo-beneficio.

Asimismo, los modelos del control de la calidad, reingeniería de procesos o cultura organizacional son necesarios en estos tiempos de pandemia a fin de otorgar mayores beneficios a los clientes o usuarios, rediseñar procesos o formas de trabajo y fomentar un adecuado comportamiento y clima organizacional. Dichos modelos administrativos, entre otros tantos, se retomarán con mayor interés, lo que constatará que la teoría y la praxis son un binomio indisoluble. En efecto, estamos hablando de esquemas clásicos de la Calidad de Edward Deming y Joseph Juran, de la Reingeniería de Procesos de Michael Hammer y James Champy y de la Cultura Organizacional de Edgar H. Schein, así como de las fases del Proceso Administrativo de Harold Koontz que son Planeación, Organización, Dirección y Control, quienes nos han ilustrado desde mediados del siglo XX sobre la aplicación de modelos para el manejo de cualquier organización, ya sea pública o privada, y que no solo prevalecen hasta nuestros días, sino que han tomado mayor fuerza.¹

Por otro lado, en relación con la dirección de recursos humanos, aumentan las noticias adversas —tal y como lo señalaba el

1 Sánchez Villamil, Deisy Nohemí; Parra Cardona, Yeraldin Carolina; Naranjo Tuesta, Yenny. “El proceso administrativo: Factor determinante en las MiPymes colombianas del Siglo XX” I, en *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, 2014. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>.

sociólogo y economista Jeremy Rifkin en su obra *El fin del trabajo*² hacia los despidos masivos, la falta de oportunidades y la reducción de salarios, en un entorno de constante adaptación en el rediseño de perfiles y competencias profesionales, en la formación continua mediante talleres, cursos, *webinars*, diplomados o especialidades, y en las condiciones inciertas bajo las cuales se va a laborar para el caso de las bibliotecas que han permanecido cerradas y que han preparado planes o protocolos para un retorno gradual con extremas medidas de prevención.

Sobre todo, existirá una permanente revisión y actualización del marco legislativo en relación a una Ley Federal del Trabajo, reglamentos y normas que debemos de conocer y hacer efectivos en un ambiente de cultura de la legalidad para ejercer nuestros derechos y obligaciones laborales. Asimismo, el creciente *homme office* o teletrabajo ha llegado para instalarse en términos de proteger la salud de los colaboradores, lograr resultados mediante entornos no presenciales, evidenciar una reducción de los costos en diversas aristas y retomar valores los esenciales en medio de una crisis humanitaria. Por ello, dentro de lo individual, es necesario resaltar la importancia de la motivación, la resiliencia, la empatía, el retorno a las competencias distintivas o habilidades blandas, y principalmente, atender la protección a la salud de nuestros colaboradores, que son, entre otros, aspectos que no sólo debemos conocer, sino practicar para avanzar ante el panorama que nos depara. Es así como habremos de retomar ese ideograma milenario

-
- 2 Jeremy Rifkin, es un sociólogo, economista y activista que se ha dedicado a investigar los cambios e impactos de la ciencia y el medio ambiente, así como las nuevas formas de trabajo y sus transformaciones e implicaciones sociales. Ha sido consultor de jefes de gobierno como José Luis Rodríguez Zapatero, Angela Merkel, José Sócrates o Nicolas Sarkozy. Es autor de obras como *La Tercera Revolución Industrial*, *La Sociedad Empática* y *El fin del Trabajo*, que desde su publicación en 1995 ha sido un libro polémico, ya que aborda temas sobre el desempleo, la inevitable reducción de jornadas de trabajo y la creación de nuevos puestos y perfiles hacia el siglo XXI. Rifkin, Jeremy. *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de la nueva era*. Barcelona: Paidós, 2014.

entre crisis y oportunidad, a fin de salir fortalecidos al final de un camino que, se supone, permanecerá por mucho tiempo en nuestras vidas.

Precisamente, y en sintonía con estos últimos argumentos, es necesario mencionar un fragmento del libro *La estructura de la revolución científica* de Tomas Kuhn, quien nos señala que “el nuevo paradigma surge repentinamente, a veces en medio de la noche, en la mente de un hombre sumergido profundamente en una crisis. Está demostrado que las crisis debilitan los estereotipos”.³

En este sentido, el presente capítulo abordará los modelos clásicos de la administración aplicados a bibliotecas; de la dirección de recursos humanos y, en aspectos o tópicos de carácter individual, para su incorporación en las prácticas actuales y de nueva normalidad que la pandemia nos ha conducido.

MODELOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE BIBLIOTECAS

La administración es aquella disciplina que tiene como objetivo el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización determinada a fin de lograr las metas y objetivos de forma eficaz y eficiente, integrando el trabajo de las personas o colaboradores a través de su correcta planeación, organización, liderazgo y control.⁴ Si lo extrapolamos al campo de las bibliotecas, se cuentan con los mismos recursos, con la excepción de que en casi todos los casos, las actividades que se realizan no se llevan a cabo con fines de lucro de forma directa, ya que los servicios de

3 Kuhn, Thomas S. *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1971.

4 Kinicki, Angelo y Brian K. Williams. *Management: A practical introduction*. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2018. Citado en: Kaehler, Boris y Grun-dei, Jens. “The Concept of Management: In Search of a New Definition”. En Kaehler, Boris y Grun-dei, Jens. *HR Governance. A Teorical Introduction*, 10. Estados Unidos: Springer, 2019.

las bibliotecas pertenecen a la llamada economía del conocimiento, que es aquella que está basada en actividades y servicios vinculadas al saber, y que contribuyen a una producción educativa, científica y tecnológica. La economía del conocimiento se compone de capacidades intelectuales, recursos humanos y materiales, combinada con el esfuerzo y la aplicación de proyectos vinculados a una amplia gama de procesos de trabajo y de producción.⁵

En este contexto, recordemos que las fuentes disponibles señalan que han existido cuatro periodos dentro del pensamiento administrativo: Precientífico, antes de 1880, donde grandes civilizaciones como Egipto, Mesoamérica y Roma ya denotaban grandes capacidades administrativas y de organización del trabajo representadas en sus pirámides, templos, calzadas, edificaciones, sistemas sociales y políticos. Durante la Edad Media, el sistema feudal mostró que todos deberían trabajar bajo un objetivo común para las autoridades, en un esquema de grados. Ya con la Edad Moderna, en los siglos XVI y XVII destacan pensadores como Francis Bacon, René Descartes y Tomás Hobbes, con sus aportaciones desde el campo de la lógica moderna y el método experimental e inductivo, las matemáticas y la filosofía, así como las teorías estadísticas. Para los siglos XVIII y XIX, Jean-Jacques Rousseau con la teoría del contrato social brinda una perspectiva de acuerdos en un entorno pacífico, y por su parte Marx y Engels plantean la teoría del origen económico del Estado. Así, con la llegada de la Revolución Industrial, inicia otro periodo conocido como Administración Científica, con sus máximos exponentes Frederick Taylor, Henry Gantt y Henry Fayol, precursores del pensamiento científico aplicado a las organizaciones, en este caso fábricas y empresas que proliferaron en aquella época. Durante este periodo definitivamente tanto el salario por productividad, los bonos e incentivos, las gráficas de tiempos y movimientos, como los catorce principios que Fayol

5 Powell, Walter W.; Snellman Kaisa. "The Knowledge Economy". En *Annual Review of Sociology*, vol. 30 Estados Unidos: Stanford University, 2004, 199-220 https://www.researchgate.net/publication/234838566_The_Knowledge_Economy.

identificó fueron, entre otras, grandes aportaciones que a la fecha se aplican.

Posteriormente, a partir de 1927, surge el periodo de las relaciones humanas, caracterizadas por el acercamiento al individuo a sus puestos de trabajo con una perspectiva de atención a sus necesidades y para considerar que la productividad dependía más de los factores psicosociales. Precisamente, Elton Mayo marcó un paradigma en este sentido, compartiendo épocas de cambio con Douglas McGregor, Frederick Heinzenberg y Abraham Maslow, todos ellos humanistas e iniciadores de teorías motivacionales que se siguen desarrollando y manejando en la actualidad.

A partir de 1950 y hasta el presente, se le denomina periodo de síntesis, en el que se fusionan las corrientes de pensamiento de la época de la Revolución Industrial junto con aquellas vinculadas a las relaciones humanas. Es en este momento, donde la Administración por Objetivos de Peter Drucker, los Controles Estadísticos de la Calidad de Edward Deming y Joseph Juran, el Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner, los fundamentos de la Cultura Organizacional de Edgar Schein, la Teoría de Sistemas de Russell Ackoff, la Inteligencia Competitiva Organizacional de Michael Porter, el *Benchmarking* o Estudios Comparativos de Robert Camp, los modelos de Calidad de Kaoru Ishikawa, las prácticas de Mejora Continua o *Kaizen* de Masaaki Imai, la Reingeniería de Procesos de los profesores Michael Hammer y James Champy, los principios del Marketing de Philip Kotler, o del Posicionamiento de Al Ries y Jack Trout, hasta Sistemas de Gestión de la Calidad como las Normas ISO 9001 o el *Six Sigma* para la solución de problemas y mejoramiento de procesos utilizando esquemas estadísticos, entre otros modelos administrativos, son aplicados en el saneamiento y desarrollo de empresas, organizaciones públicas y privadas con resultados exitosos y a gran escala.

En todo este contexto, y en una etapa de drásticas transiciones que ha originado la pandemia mundial que nos acontece, el retomar y aplicar a los modelos clásicos de la administración en la organización del trabajo que demandan los servicios y productos que ofrecen nuestras bibliotecas resulta imprescindible para dar

un mayor alcance al logro de los objetivos y metas establecidos. Efectivamente, ya señalamos con antelación las fases de proceso administrativo que son planeación, organización, dirección y control, que en todas sus variantes como la planeación estratégica, el liderazgo o la evaluación del desempeño, siguen funcionando cuando se aplican de forma continua, precisa y bajo los instrumentos, métodos o técnicas adecuados.

Por otro lado, el famoso control de la calidad de Edward Deming y Joseph Juran, tan conocido en los ámbitos empresariales, toma una mayor importancia al ser la calidad un elemento básico para permanecer en el gusto de los consumidores o usuarios; sobre todo, para trabajar en un ambiente laboral con bajos índices de errores. Recordemos que en 1958, Deming fue el promotor de la gestión de calidad en Japón; no obstante, tuvieron que pasar más de treinta años para que las empresas americanas se dieran cuenta de la relevancia de la administración de la calidad. Tal fue su impacto, que se institucionalizó el premio Deming como reconocimiento a sus aportaciones en el campo organizacional.⁶ Entre las contribuciones de Juran, figuran conceptos y teorías aplicadas en la disminución de costos de “la no calidad”; el progresar en la calidad a lo largo del tiempo, y el corregir aquellos fallos crónicos asociados a la falta de calidad.⁷

En materia de procesos, la conocida reingeniería que acuñaron Michael Hammer y James Champy destacó conceptos administrativos que siguen vigentes como el abandono de viejas formas de trabajo, y el rediseño de una nueva organización enfocada hacia el cliente o usuario. Conceptos adecuados para estos tiempos que vivimos. Sin embargo, la implantación de un proyecto de reingeniería habrá de involucrar a toda la organización para visualizar las áreas y procesos mejorables a través de las condiciones necesarias como son las herramientas, actividades y personas quienes

6 López Gumucio, Ricardo. “La Calidad Total en la Empresa Moderna”. En *Perspectivas* 8, núm. 2, (2005), 67-81, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>.

7 *Ibidem*.

son donde radicaré el éxito de la reingeniería mediante su correcta dirección y motivación hacia el cambio.⁸ La metodología en un proyecto de reingeniería deberá incluir el arranque del proyecto, el factor humano como “palanca” del cambio, el análisis de los procesos de la organización, la implantación del cambio y, por último, una adecuada supervisión y evaluación de la implantación de dicho proyecto. Para la evaluación, se establecerá un conjunto de indicadores que actuarán como medidores del cumplimiento progresivo de todas las metas y objetivos establecidos.⁹

En este mismo sentido, la cultura organizacional que propuso el profesor emérito del Massachusetts Institute of Technology, Edgar Schein, es en la actualidad un motor de identidad, trabajo en equipo y compromiso institucional, entre otros aspectos. Schein describe tres niveles en la cultura a través de 1) Artefactos, que representan manifestaciones físicas externas de una cultura determinada como son la visión, misión, manifiestos, protocolos, productos, organigramas, espacios físicos de trabajo y oficinas, así como los códigos de vestimenta. Al respecto, Schein sostiene que los artefactos proporcionan una capacidad limitada para comprender la cultura organizacional porque son símbolos y por lo tanto, están sujetos a la interpretación de los observadores. 2) Creencias y valores adoptados, que son el resultado del aprendizaje en grupo y se prueban en la práctica para resolver problemas o realizar tareas grupales. Sin embargo, cuando se prueba una creencia y no logra solucionar un problema determinado, se descarta y se adopta una nueva creencia. Schein describe este proceso como una validación social y sostiene que las creencias y los valores se desarrollan continuamente al mostrar resultados en la resolución de problemas. Ejemplos pueden ser las metas y objetivos, principios

8 Rojo, Elena; Izquierdo, Gregorio y Lorenzo, Cristina. “Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas. Estableciendo puentes en una economía global”, en *Comunicaciones*, vol. 2, 2008, 3, https://www.researchgate.net/publication/28232092_Implantacion_de_la_reingenieria_por_procesos_actividades_tecnicas_y_herramientas.

9 *Ibíd.*

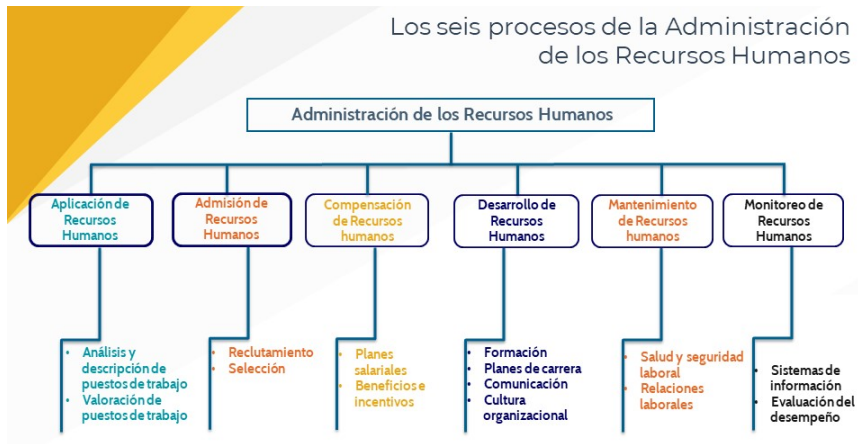
y códigos éticos.¹⁰ 3) Presunciones subyacentes. Son aquellos principios no visibles que las personas sienten y piensan, pero que pueden cambiar conforme va cambiando su percepción y conocimiento de las cosas. Así, en este último modelo, nos acercamos al tema de los recursos humanos, que trataremos a continuación.

MODELOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los departamentos de personal, recursos humanos, capital o talento humano que tienen diversas organizaciones administran tal recurso en la mayor parte de funciones como el análisis y la descripción de puestos, la valoración de puestos de trabajo, el reclutamiento y la selección de personal, los planes salariales, beneficios e incentivos y pago de nóminas, la formación, adiestramiento o capacitación, los planes de carrera, la comunicación y cultura organizacional, la salud y seguridad del trabajador y las relaciones laborales, la evaluación del desempeño y los sistemas de información de los recursos humanos, que son entre otras, funciones esenciales que han perdurado y las bases continúan siendo las mismas.

Además, en tiempos actuales, es necesario conocer a fondo la legislación y normatividad vigente como la Ley Federal del Trabajo (LFT) y la NOM035, que nos remiten a diversas funciones de carácter obligatorio dentro de la administración de los recursos humanos. En efecto, dentro del artículo 132 de la LFT se establecen en sus fracciones I. “obligaciones de los patrones en cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos”; XVII. Cumplir el reglamento y las normas oficiales

10 Cotter-Lockard, Dorianne. *Edgar Schein's Organizational Culture and Leadership, as seen through the lens of Ken Wilber's AQAL Framework (and the author's eyes)*. Estados Unidos: Fielding Graduate University, 2016, https://www.researchgate.net/publication/305730034_Edgar_Schein's_Organizational_Culture_and_Leadership_as_seen_through_the_lens_of_Ken_Wilber's_AQAL_Framework_and_the_author's_eyes.



Fuente: Diagrama de Idalberto Chiavenato, tomado y adaptado de la obra *Gestión del Talento Humano*. 3ª. Ed. México: McGrawHill, 2009.

mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo...”, y XVIII. Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo..., asimismo, se deberá difundir a los trabajadores la información sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos.¹¹ Para estas fracciones obligatorias se deberá realizar un diagnóstico previo de nuestra organización y así cumplir con la NOM035, Norma Oficial Mexicana obligatoria en materia de salud y seguridad de los recursos humanos.

En efecto, esta Norma tiene la finalidad de mitigar el estrés laboral mediante la prevención de un posible riesgo de trabajo, derivado de alguna distracción. Además de establecer un buen clima organizacional mitigando aspectos como la violencia laboral y con ello, lograr la prevención de contingencias laborales como demandas o quejas que llevan a sanciones y multas por parte de la autoridad que van desde \$21,122.50 (veintiún mil ciento veintidós

11 México. Ley Federal del Trabajo. Art. 132. México: Editorial Porrúa, 2013, 177-180.

pesos 50/100 M.N.) a \$422,450.00 (cuatrocientos veintidós mil cuatrocientos cincuenta pesos 00/100 M.N.) por no cumplimiento de los rubros o por trabajador(es) afectado(s).¹² En la nueva normalidad, para cumplir con la NOM035 se deberán reforzar y adaptar las siguientes funciones de los recursos humanos señaladas con anterioridad:

- Contar con perfiles de puestos acordes a la nueva normalidad mediante un análisis y una descripción actualizada de los puestos de trabajo. El análisis de puestos, según Mc Cormick, es la obtención, recopilación y organización sistemática de toda la información relevante de un trabajo determinado, y que puede ser útil para un óptimo conocimiento y desempeño del mismo, tanto en lo que refiere al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, como a la satisfacción, seguridad y comodidad de los colaboradores.¹³ El análisis de puestos es una de las actividades más importantes de la administración de los recursos humanos y ayuda a identificar los factores que dan forma a la motivación en el trabajo de los colaboradores.¹⁴ En relación a la descripción de puestos de trabajo, y una vez realizado el análisis previo, se sintetiza la información recopilada y se describe en una cédula las funciones, cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.¹⁵ Es “la catalogación precisa y actualizada de nuestro personal”.

12 México. Ley Federal del Trabajo. México: Cámara de Diputados, 2019. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf.

13 Mc Cormick, Ernest, Cunningham W. Joseph y Thornton, George C., “La predicción de los requisitos del trabajo por un análisis estructurado del trabajo”. En *Psicología del personal*, 1967, 431-440.

14 B.K. SutharaT, Latha Chakravarthib, Shamyal PradhanDr. “Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises”. En *Procedia Economics and Finance* 11 (2014), 166-181, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114001865>.

15 Hernández Pacheco, Federico. *Dirección de Recursos Humanos en Bibliotecas y Otras Instituciones*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas: Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, UNAM, 91.

- Definir las competencias laborales clave para hacer frente a los nuevos retos. Al respecto, existen competencias profesionales y competencias distintivas que se deberán desarrollar mediante la formación y la práctica del trabajo cotidiano. David McClelland, en su famoso artículo “*Testing for Competence Rather than for ‘Intelligence’*” señaló lo siguiente: Lo interesante de observar es que la inteligencia tiene correlaciones con competencias de un estado superior como el manejo de idiomas, la imagen, modales y educación necesaria para el éxito en el trabajo. Y aquellas que aporta el mismo trabajo como los hábitos, valores, intereses,¹⁶ habilidades de solución de problemas, trabajo en equipo, etcétera.
- Capacitar al personal para la consecución de objetivos rentables. La formación continua en todos los aspectos del trabajo será fundamental para el cumplimiento de los protocolos establecidos en vías a cumplir la NOM035. No obstante, la formación deberá establecerse de manera programada y atendiendo a puntos esenciales como el diagnóstico de necesidades de formación, el diseño de un programa de formación avalado por la institución a la cual pertenece la biblioteca en donde se incluirán los objetivos, contenidos, métodos, técnicas y recursos pedagógicos, los perfiles de los profesores o instructores y alumnos, los espacios para la formación y horarios.¹⁷ Además, la formación se deberá aplicar siguiendo un estricto orden de evaluación para garantizar la calidad y mejora continua de los programas formativos.
- Lograr una comunicación efectiva en las cadenas jerárquicas de la organización. Algunas señales que hacen inferir que no se está logrando una eficiente comunicación en el trabajo que propicien un clima favorable son el deterioro en la calidad del trabajo, la falta de cohesión como equipo

16 McClelland, David. *Testing for Competence Rather than for “Intelligence”*. En *American Psychologist*, 28 (1), 3.

17 Hernández Pacheco, *op. cit.*, 237-276.

y las separaciones laborales. En tales situaciones, se observan actitudes que denotan un escaso diálogo; las personas están en desacuerdo, se quejan de forma continua y se dejan llevar por chismes y rumores, forman prejuicios sobre las conductas de los otros, tienen un bajo compromiso con los objetivos y metas establecidas o poca solidaridad, entre otros rasgos. Tales actitudes crean ambientes de trabajo caracterizados por un clima de descontento y desconfianza entre el personal y facilitan conductas de rebeldía y frecuentes confrontaciones.¹⁸ Por ello, la comunicación, señala la NOM035, deberá ser directa y con frecuencia, donde se difundan los cambios en la organización y se expresen opiniones en torno a la solución de problemas.¹⁹

- Prevenir contingencias laborales. La cultura de la prevención de riesgos mediante protocolos correctamente diseñados es necesaria ante un ambiente de incertidumbre. Por ejemplo, la norma ISO 9000:2015 sobre Sistemas para la Gestión de la Calidad, establece la aplicación de un pensamiento basado en riesgos mediante la planificación de acciones preventivas.²⁰ Así, una correcta administración de riesgos o contingencias fundamentadas en una correcta administración de los recursos humanos hará que bajemos los posibles índices de daños en nuestros colaboradores.
- Tener un liderazgo efectivo. La diferencia entre jefe y líder radica en el compromiso con su gente y con la organización,

18 Canseco, F. y Ojeda, A. Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. En *Enseñanza e Investigación en Psicología*, núm. 21, vol. 2 (Mayo-Agosto 2016), 186. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>.

19 México. NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. México: Diario Oficial de la Federación, 2018. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018.

20 España. Norma Europea ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2015, 36.

en la comunicación efectiva y permanente que prevenga los problemas y el deterioro del clima laboral. En relación con el liderazgo y las relaciones en el trabajo, la NOM035 señala que se deberán incluir.²¹

Acciones para el manejo de conflictos en el trabajo, la distribución de los tiempos de trabajo, y la determinación de prioridades en el trabajo. Lineamientos para prohibir la discriminación y fomentar la equidad y el respeto. Mecanismos para fomentar la comunicación entre supervisores o gerentes y trabajadores, así como entre los trabajadores, y; establecer y difundir instrucciones claras a los trabajadores para la atención de los problemas que impiden o limitan el desarrollo de su trabajo, cuando éstos se presenten. Así como la capacitación y sensibilización de los directivos, gerentes y supervisores para la prevención de los factores de riesgo psicosocial y la promoción de entornos organizacionales favorables.

La NOM035 publicada en el Diario oficial de la Federación en el 23 de octubre de 2018, entró en vigor el 23 de octubre de 2019 y conlleva las siguientes etapas:²²

1ª. Etapa- 23 de octubre de 2019

- La política; las medidas de prevención; la identificación de los trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos, y la difusión de la información.

2ª. Etapa-23 de octubre de 2020

- La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; la evaluación del entorno organizacional; las

21 México. Guía Informativa NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención. México: Secretaría del Trabajo y Prevención Social, 2019, 10, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf.

22 México. Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. México: Secretaría del Trabajo y Prevención Social, 2018, <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>.

medidas y acciones de control; la práctica de exámenes médicos, y los registros.

Mitigar el estrés laboral en un ambiente COVID, prevenir factores de riesgo psicosocial, propiciar un entorno organizacional favorable, establecer una política de prevención de riesgos con estrictos principios y compromisos, el reconocimiento del desempeño y balancear las cargas de trabajo, el manejo del cambio, los mecanismos de control del trabajo, la violencia laboral y malos tratos, así como las acciones de control, son aspectos que contempla esta norma obligatoria para todos los centros de trabajo desde quince hasta más de cincuenta trabajadores.

Cabe señalar que tanto cuidar la salud de los colaboradores y su desempeño, como cuidar la atención al cliente o usuario son factores fundamentales durante el proceso administrativo. En efecto, todos los puntos que contempla esta norma están vinculados con una correcta administración tanto de la organización o biblioteca, como de sus recursos humanos mediante las teorías que hemos señalado y su aplicación correcta y oportuna.

En un entorno de *homme office*, la empatía y la comunicación, las habilidades directivas y de gestión, lograr el compromiso de los colaboradores, el diseño de mecanismo de evaluación del desempeño y de reconocimiento al trabajo y el compartir la información de la biblioteca son factores que se requerirán y habrán de reforzarse mediante los modelos y normas que hemos visto.

ASPECTOS RELEVANTES INDIVIDUALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Finalmente, y no por ello menos importante, destacamos los aspectos individuales, que tienen que ver con la motivación intrínseca que proviene del liderazgo de nuestra organización y, sobre todo, de nosotros mismos.

La motivación intrínseca se define como la realización de una actividad por las satisfacciones que conllevan más que por algún

La pandemia por COVID-19...



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

resultado en términos monetarios, lo que refleja la disposición natural de los seres humanos para asimilar y aprender constantemente.²³ Asimismo, se refiere cuando los colaboradores participan en una actividad o proyecto por interés, por el bien común que aporta dicha actividad y por la satisfacción que les traerá la experiencia de participar en algo que lo consideran importante.²⁴

Al respecto, la autonomía para trabajar bajo horarios flexibles que definitivamente brinda el *homme office*, deberá propiciar el reconocimiento permanente al trabajo, proyectos y aportaciones; es decir, que los colaboradores sientan que los esfuerzos son valorados deberá ser una constante en la cultura organizacional. Asimismo, el compromiso en el trabajo a través de acciones de creatividad e innovación por parte de todos, hará sentir que las ideas en común aportan al proyecto de la organización, y propiciará una cultura de respeto, confianza e integración.²⁵ Estos y otros son factores básicos que definitivamente impulsará una motivación intrínseca; en ocasiones, más relevante que lo extrínseco como el salario.

-
- 23 Ryan, R. M. & Deci, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary. En *Educational Psychology*, 2000(25), 54-67. Citado por: Emma Bergström, Emma; García Martínez, Melanie. *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement A qualitative study of the perceptions of managers in public and private sector organizations*. Suecia: Umea University, 2016, 9, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf>.
- 24 Lin, H. F. "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions". En *Journal of information science*, núm. 33, vol. 2 (2007), 135-149. Citado por Emma Bergström y Melanie García Martínez. *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement A qualitative study of the perceptions of managers in public and private sector organizations*. Suecia: Umea University, 2016, 9, Disponible en: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf>.
- 25 Singh, Rajesh. "The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations". En *Journal of Education for Library and Information Science*, vol. 57, núm. 2 (2016), 202-204, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1096700.pdf>.

En este mismo sentido, las habilidades distintivas o competencias blandas, como aspectos individuales de superación y desarrollo personal y profesional, habrán de identificarse y reforzarse con la capacitación y formación continua. Las competencias blandas o *soft skills* pueden ser conceptualizadas como sinónimo de habilidades de empleabilidad claves y de actualidad. Se separarán de los de conocimientos y destrezas técnicos o profesionales o competencias duras (*hard skills*), debido a que están asociadas con presentar un desempeño superior o distintivo en el puesto de trabajo y son las que representan una ventaja diferencial en el mercado laboral.²⁶

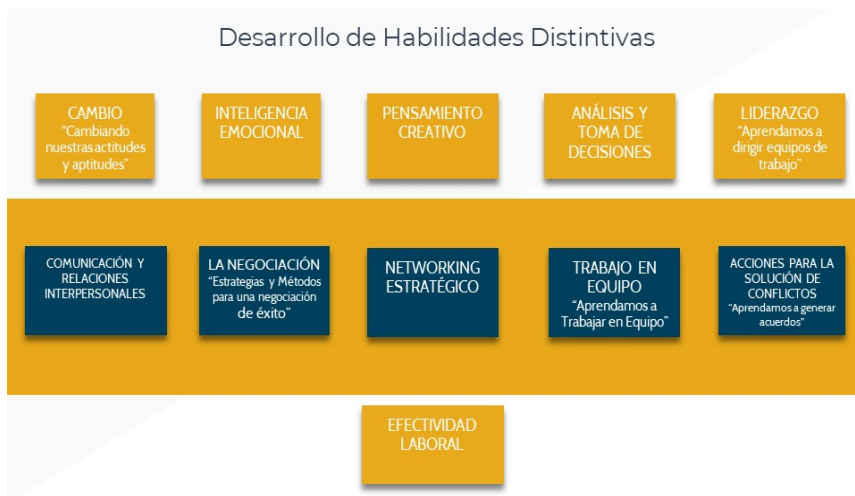
En efecto, son aquellas competencias que ya señalaba David McClelland que van a identificar al individuo por una actuación de carácter superior como la adaptación al cambio, el sentido de responsabilidad, la autoconfianza, la conciencia de la ética, la comunicación como emisor o receptor, la flexibilidad y disposición, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, las habilidades de planeación, negociación, la innovación y la creatividad.²⁷ Estas competencias pueden desarrollarse a través de estudios de caso, Centros de Evaluación o Paneles de Expertos, donde no sólo se realizan ejercicios de formación, sino que se simulan actividades con problemas reales de la vida cotidiana.²⁸

26 Blanco, A. Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. Madrid: Narcea S.A. Ediciones, 2009. Citado por: Tito Maya, María D., Serrano Orellana, Bill. "Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano". En *INNOVA Research Journal* 2016, vol. 1, núm. 12, 59-76. Ecuador: UIDE, 2016, 64, Dialnet-DesarrolloDeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579.pdf.

27 Fernandez-Sanz, Luis *et al.* "A Study on the Key Soft Skills for Successful Participation of Students in Multinational Engineering Education". En *International Journal of Engineering Education*, núm 33 (2017), https://www.researchgate.net/publication/321534626_A_Study_on_the_Key_Soft_Skills_for_Successful_Participation_of_Students_in_Multinational_Engineering_Education

28 Hernández Pacheco, Federico, *Op. cit.*, 78-79.

Por tanto, si el sector educativo y el gobierno focalizan sus esfuerzos en desarrollar tempranamente estas habilidades blandas desde las aulas, se estaría garantizando elevar el nivel de empleabilidad de las personas, mejorar la productividad de las empresas y por ende elevar los estándares de vida de la sociedad en general.²⁹



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Ante la pandemia que vivimos, la tecnología ha permeado en todos los niveles de la vida cotidiana, tanto en lo individual como lo organizacional. Sin embargo, existen otras áreas como la administración que en ocasiones han sido poco valoradas en ciertos ámbitos. Por ello, la idea de este capítulo es resaltar que la administración es una disciplina que se imparte e investiga en las mejores instituciones del mundo como el Massachusetts Institute of

29 Blanco, A. *Op. cit.*, 67.

Technology o la Universidad de Harvard, y más aún cuando la vinculación entre la teoría y la práctica en esta disciplina es una constante basada en la evidencia. Así, como podemos observar en este texto, la administración de los recursos humanos es el resultado de la evolución del pensamiento administrativo y de los diversos modelos generados en los *campi* universitarios y aplicados en las grandes corporaciones o empresas. Es el resultado de ese binomio entre la teoría y la práctica. En efecto, las funciones de los recursos humanos, plasmadas en muchas ocasiones en áreas o departamentos dentro de las organizaciones, serán, junto con los modelos administrativos, la panacea a los grandes retos que actualmente se presentan bajo prácticas híbridas de trabajo. Por ello, y bajo una legislación y normatividad laboral que debemos cumplir, el retomar a los clásicos como Fayol, Gantt o Maslow, y contemporáneos como Deming, Juran, Hammer, Campy o Schein, así como McCormic o gurús del liderazgo como Philip Crosby o Peter Drucker, además de diversas herramientas, técnicas y metodologías administrativas, será el soporte clave para transitar a una nueva normalidad llena de problemas que requiere resultados inmediatos y de alto calibre. Finalmente, cabe destacar que la motivación intrínseca, las habilidades blandas o competencias distintivas en el líder y el colaborador son factores esenciales que harán un clima de resiliencia aún mayor al que hemos desarrollado como respuesta a la crisis mundial.

REFERENCIAS

- B.K. Sutharat, Latha Chakravarthib, Shamyal Pradhan Dr. "Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises". En *Procedia Economics and Finance* 11 (2014), 166-181, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114001865>.

- Blanco, A. Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. Madrid: Narcea S.A. Ediciones, 2009. Citado por: Tito Maya, María D., Serrano Orellana, Bill. Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. En *INNOVA Research Journal*, vol. 1, núm. 12 (2016), 59-76, Dialnet-Desarrollo DeSoftSkillsUnaAlternativaALaEscasezDeTa-5920579.pdf.
- Canseco, F. y Ojeda, A. “Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo”. En *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 21, núm. 2 (2016), 186, <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>.
- Cotter-Lockard, Dorianne. *Edgar Schein's Organizational Culture and Leadership, as seen through the lens of Ken Wilber's AQAL Framework (and the author's eyes)*. Estados Unidos: Fielding Graduate University, 2016, https://www.researchgate.net/publication/305730034_Edgar_Schein's_Organizational_Culture_and_Leadership_as_seen_through_the_lens_of_Ken_Wilber's_AQAL_Framework_and_the_author's_eyes.
- España. Norma Europea ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2015, 36.
- Fernandez-Sanz, Luis *et al.* “A Study on the Key Soft Skills for Successful Participation of Students in Multinational Engineering Education”. En *International Journal of Engineering Education*, núm 33 (2017), https://www.researchgate.net/publication/321534626_A_Study_on_the_Key_Soft_Skills_for_Successful_Participation_of_Students_in_Multinational_Engineering_Education.
- Hernández Pacheco, Federico. *Dirección de Recursos Humanos en Bibliotecas y Otras Instituciones*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas e Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, UNAM.

Hernández Pacheco Federico. “Evolución e influencia del pensamiento administrativo en la bibliotecología iberoamericana”, en *Hacia una escuela de pensamiento iberoamericana de la Ciencia de la Información Documental*, de Miguel Ángel Rendón Rojas. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2020.

Kinicki, Angelo y Brian K. Williams. *Management: A Practical Introduction*. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2018. Citado en Kaehler, Boris y Grundei, Jens. “The Concept of Management”: In Search of a New Definition. En: Kaehler, Boris & Grundei, Jens. *HR Governance. A Teorical Introduction*. Estados Unidos: Springer, 2019, https://www.researchgate.net/publication/326209797_The_Concept_of_Management_In_Search_of_a_New_Definition.

Kuhn, Thomas S. *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1971.

Lin, H. F. “Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions”. En *Journal of information science*, núm. 33, vol. 2 (2007), 135-149. Citado por Emma Bergström, Emma; García Martínez, Melanie. *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement A qualitative study of the perceptions of managers in public and private sector organizations*. Suecia: Umea University, 2016, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf>.

López Gumucio, Ricardo. “La Calidad Total en la Empresa Moderna”. En: *Perspectivas*, vol. 8, núm. 2 (2005): 67-81, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

Mc Cormick, Ernest; Cunningham W. Joseph y Thornton, George C. “La predicción de los requisitos del trabajo por un análisis estructurado del trabajo”. En *Psicología del personal*, 1967, pp. 431-440.

McClelland, David. "Testing for Competence Rather than for 'Intelligence'". En *American Psychologist*, vol. 28, núm. 1 (1973), 3.

México. Guía Informativa NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención. México: Secretaría del Trabajo y Prevención Social, 2019, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf.

_____. NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. México: Diario Oficial de la Federación, 2018. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018.

_____. Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. México: Secretaría del Trabajo y Prevención Social, 2018. Disponible en: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>.

Ley Federal del Trabajo. México: Cámara de Diputados, 2019. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf

_____. Ley Federal del Trabajo. Art. 132. México: Editorial Porrúa 2013.

Powell, Walter W. y Kaisa Snellman. "The Knowledge Economy" En *Annual Review of Sociology*, vol (2004): 199-220, https://www.researchgate.net/publication/234838566_The_Knowledge_Economy.

Rifkin, Jeremy. *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de la nueva era*. Barcelona: Paidós, 2014.

- Rojo, Elena; Izquierdo, Gregorio y Lorenzo, Cristina. “Implantación de la reingeniería por procesos: actividades, técnicas y herramientas. Estableciendo puentes en una economía global”, en *Comunicaciones*, vol. 2, 2008, https://www.researchgate.net/publication/28232092_Implantacion_de_la_reingenieria_por_procesos_actividades_tecnicas_y_herramientas.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”. En *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25 (2000), 54-67. Citado por: Emma Bergström, Emma; García Martínez, Melanie. *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Engagement A qualitative study of the perceptions of managers in public and private sector organizations*. Suecia: Umea University, 2016, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:944047/FULLTEXT01.pdf>.
- Sánchez Villamil, Deisy Nohemí; Parra Cardona, Yeraldin Carolina y Naranjo Tuesta, Yenny. “El proceso administrativo: Factor determinante en las MiPymes colombianas del Siglo XXI”. en *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, 2014, <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>.
- Singh, Rajesh. “The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations”. En *Journal of Education for Library and Information Science*, vol. 57, núm. 2 (2016), 202-204, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1096700.pdf>.