

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA BIBLIOTECOLOGÍA

Laudia Virginia HURTADO MARTÍNEZ*

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Objetivos*. III. *Metodología*. IV. *La gestión de recursos humanos*. V. *Los procesos de la gestión de recursos humanos*. VI. *Conclusiones*. VII. *Bibliografía*.

I. INTRODUCCIÓN

Es primordial obtener un panorama general de la gestión de recursos humanos, elaborar un concepto, conocer sus objetivos y los procesos que la conforman, todo ello a partir de una revisión de algunos autores representativos del área de recursos humanos, posteriormente se buscará dentro de la literatura bibliotecológica a los autores que han abordado dicha temática, para conocer la importancia y el enfoque que se le ha otorgado a la gestión de recursos humanos en las bibliotecas.

La GRH nos otorga la posibilidad de conjuntar todos los procesos que guían lo referente al manejo del factor humano en las organizaciones, gracias a ella podemos hablar de una alineación de los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de cada empleado y la búsqueda de la consecución de ambos.

Contar con un conocimiento general sobre la GRH y más aún saber si ha habido interés de incorporarla en nuestro ámbito bibliotecológico nos brindaría una idea de por dónde podríamos empezar a cambiar diversas situaciones problemáticas que nos encontramos en las bibliotecas o bien, que procesos teóricos de la GRH nos ayudarían a lograr un cambio dentro de nuestras bibliotecas.

Se abre ante nosotros la posibilidad de iniciar este tipo de estudios dentro de las bibliotecas y fomentar su elaboración en el entorno bibliotecológico.

* Becaria CONACYT del Doctorado en Bibliotecología y Estudios de la Información. Contacto: laudiavirginia@gmail.com.

II. OBJETIVOS

- Otorgar un panorama general de la gestión de recursos humanos (concepto, objetivos y procesos).
- Presentar de manera resumida, información sobre la GRH en las bibliotecas, así como los autores que han escrito sobre el tema.
- Identificar los procesos de la GRH a los que se les ha dado mayor importancia desde la perspectiva de la bibliotecología, así como los autores que la han abordado desde este panorama.
- Identificar los aspectos de la administración de recursos humanos más relevantes en el área bibliotecológica.

III. METODOLOGÍA

Investigación documental: Consulta y análisis de fuentes de información impresas y digitales en catálogos y bases de datos especializadas.

Los criterios serán los siguientes:

- Temática: administración, dirección, planeación y gestión de recursos humanos.
- Temporalidad: se utilizarán fuentes publicadas durante los últimos 10 años, aunque también se incluirán obras clásicas.
- Temática:
 - Administración de recursos humanos en bibliotecas
 - Administración de bibliotecas
 - Recursos humanos en bibliotecas
- Temporalidad: se utilizarán las fuentes publicadas a partir de 1990
- Tipología:
 - Libros, capítulos de libros, artículos académicos, legislación, normatividad, tesis de grado y documentos oficiales.

IV. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al iniciar esta investigación encontramos cierta ambigüedad: el uso del término administración de recursos humanos y el de gestión de recursos huma-

nos, sin tomar en cuenta autores o fechas parecía no haber diferencia entre el uso de estos términos. Así, en la revisión de la literatura, se localizaron más términos con los que se hacía referencia a los recursos humanos: dirección y gestión de recursos humanos, administración de recursos humanos,¹ gestión del talento humano, administración estratégica de recursos humanos,² gestión estratégica de los recursos humanos³ e inclusive gestión integrada de los recursos humanos.⁴

Millán, recopiló ciertas características que diferencian la gestión de recursos humanos de otros conceptos que hacen alusión a la administración del personal:⁵

- Contempla la planificación de recursos humanos.
- Su propósito es compatibilizar capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y las metas corporativas.
- Considera a los recursos humanos como una inversión y una ventaja competitiva de la organización.

En la bibliografía sobre recursos humanos, encontramos que la gestión de recursos humanos (GRH) presenta diferentes significados dependiendo de los autores (véase la tabla 1 en la siguiente página).

Chiavenato nos expone los elementos básicos en cualquier definición sobre gestión de recursos humanos:⁶

- 1) Alcance de los objetivos.
- 2) Por medio de las personas.
- 3) Mediante técnicas y procesos.
- 4) En una organización.

¹ Dessler, Gary, *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*, México, Pearson Educación, 2004, y Wayne, Mondy *et al.*, *Administración de recursos humanos*, 11a. ed., México, Pearson Educación, 2010.

² Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, México, McGraw-Hill, 2009.

³ Dolan, Simon *et al.*, “La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI”, McGraw-Hill, 2003, y Aragón Sánchez, Antonio *et al.*, *La gestión estratégica de los recursos humanos*, España, Pearson educación, 2004.

⁴ Vigier, Hernán *et al.*, *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*, México, Alfaomega, 2015.

⁵ Leal Millán, Antonio (coord.), *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión*, España, Pirámide.

⁶ Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 2017, p. 60.

Tabla 1. Significados de la GRH

La gestión de recursos humanos es instrumento a partir del cual se puede incidir en la eficacia de las actividades de la organización.* La GRH es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que a su vez permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.**	Es un ciclo que encierra cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas; dichos procesos están íntimamente relacionados y son interdependientes.*** Como un sistema integrado de ARH con cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados.****	Es un área interdisciplinaria, pues comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología, ingeniería industrial, derecho laboral, medicina del trabajo, informática.*****
--	--	--

* Dolan, Simon *et al.*, *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, McGraw-Hill, 2007.

** Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 2017, p. 80.

*** *Ibidem*, p. 100.

**** Wayne, Mondy *et al.*, *Administración de recursos humanos*, México, Pearson Educación, 2010, p. 5.

***** Chiavenato, I., *op. cit.*, p. 96.

FUENTE: elaboración propia.

Aduna, García y Chávez nos sugieren que la GRH debe entenderse como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos.⁷

Chiavenato señala que los objetivos de la GRH se desprenden de las metas de la organización, de su misión y su visión; y que junto a dichos objetivos también deben considerarse los objetivos de las personas.⁸

Autores como Cuesta & Valencia indican que la esencia de la GRH es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-so-

⁷ Aduna Mondragón *et al.*, *Modelos de gestión de recursos humanos*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 2008.

⁸ Chiavenato, I., *op. cit.*, p. 105.

cial, implicando a su capacidad productiva;⁹ así mismo, se puede entender el propósito de la gestión de recursos humanos como el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización, y la consideración de los objetivos individuales de sus miembros.¹⁰

V. LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Respecto a los procesos que la conforman, existen diferentes formas de presentarlos y denominarlos¹¹ lo cual responde básicamente a la inclinación personal por diferentes etapas históricas de la administración de recursos humanos.

En la bibliografía consultada encontramos, que diversos autores nombran de forma diferente las actividades de recursos humanos, para algunos son procesos, para otros, políticas, otros inclusive, las llaman herramientas para llevar a cabo de forma ordenada el trabajo en el área de recursos humanos; es importante mencionar que todas presentan similitudes, aunque se presenten en distinto orden o con otro nombre. A continuación, a partir de la siguiente página, presentamos en la tabla 2 a los autores más relevantes, así como las actividades que cada uno de ellos menciona en su obra. También se presenta de forma sintetizada, la estructura en la que cada autor presentó los procesos de la GRH en su trabajo.

Autores como Dolan, Valle, Schuler y Vigier hablan de la planificación de los recursos humanos como la base de los procesos de la gestión de recursos humanos, se refieren a ella como el “prever las necesidades de RH de la organización así como fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades”.¹² Siguiendo la misma línea, Cuesta Santos le llama “la actividad clave e integradora, brújula para todo el accionar sobre recursos humanos” dentro de la cual se encuentra el inventario de personal que es un proceso fundamental para conocer todo lo necesario sobre el personal disponible, y cuyo objetivo es “la determinación de la composición total de la plantilla actual”.¹³

⁹ Cuesta Santos, A. *et al.*, “Capital humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba”, *Ingeniería industrial*, vol. XXXIV, núm. 2, 2018, pp. 135-145.

¹⁰ Vigier, H. *et al.*, *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*, México, Alfaomega, p. 64.

¹¹ *Ibidem*, pp. 65-68.

¹² Dolan, Simon *et al.*, *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, 3ª ed., McGraw-Hill, 2007, y Vigier, Hernán *et al.*, *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*, México, Alfaomega, 2015.

¹³ Cuesta Santos, A., *Gestión del talento humano y del conocimiento*, Colombia, ECOE, 2010, pp. 114 y 242.

Tabla 2. Procesos de la GRH por autor

<i>Milkovich, George. T y Boudreau, John W, 1994.</i>	<i>Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R., 2003.</i>	<i>Werther, W. y Davis, K. 2008.</i>	<i>Chiavenato, Idalberto, 2009.</i>	<i>Cuesta Santos, Armando, 2010.</i>	<i>Vigier, H., Pasquaré, C., Menichelli, F y Tarayre, C., 2015.</i>	<i>Alles, Martha, 2016</i>	<i>Chiavenato, Idalberto, 2017</i>
Estimar las condiciones de la organización / estimación de las condiciones: -Análisis del trabajo	Procesos básicos: -Análisis del puesto -Planificación de los RH	Organización del Departamento de ARH	Incorporar a las personas Reclutamiento Selección	Planificación de los recursos humanos Inventario de personal	Planificación de la gestión humana: -Análisis y descripción de puestos	Análisis y descripción de puestos	Provisión de recursos humanos: -Reclutamiento -Selección
Planificar y establecer los objetivos de recursos humanos para la organización.	Incorporación del individuo: -Reclutamiento -Selección -Orientación	Preparación y selección: Análisis y diseño de puesto Planeación del capital humano Reclutamiento Selección	Colocación de las personas Orientación Modelado del trabajo Evaluación del desempeño	Organización del trabajo: Seguridad e higiene en el trabajo Análisis y diseño de puestos Selección de personal	Atracción e incorporación de las personas -Reclutamiento -Selección -Contratación -Inducción	Atracción, selección e incorporación de personas	Organización de los recursos humanos -Descripción y análisis de puestos -Gestión y evaluación del desempeño
Seleccionar las acciones apropiadas de RH mediante las cuales se	Desarrollo de los recursos humanos -Formación y desarrollo de	Desarrollo y evaluación: Capacitación Desarrollo Planeación de	Recompensar a las personas: Remuneración Incentivos Prestaciones	Formación, organización que aprende (planes de carrera) y	Mantenimiento y retención -Desempeño -Capacitación -Desarrollo de	Formación -Capacitación -Desarrollo -Aprendizaje	Retención de recursos humanos: Remuneración

alcanzarán esos objetivos deseados. -Provisión externa -Desarrollo del empleado -Actividades de recursos humanos: compensación -Evaluar los resultados -Relaciones con los empleados	competencias -Carrera profesional	la carrera profesional Evaluación sobre el desempeño		evaluación del desempeño.	carrera -Relaciones laborales -Compensaciones		Prestaciones Calidad de vida en el trabajo
	Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos: Evaluación del rendimiento Sistema de compensaciones	Compensación y protección: Incentivos Programas de salud y seguridad	Desarrollo de las personas: Capacitación Desarrollo	Compensación y motivación laboral		Evaluación de desempeño	Desarrollo de recursos humanos: Capacitación y desarrollo de personal

	Salud e higiene en el trabajo	Relación con el personal y evaluación Motivación	Retener a las personas: Relaciones con los empleados Higiene, seguridad y calidad de vida			Desarrollo y planes de: sucesión planes de carrera	Auditoría de recursos humanos: Sistemas de información en recursos humanos
			Supervisión de las personas: Bases de datos Sistemas de información de recursos humanos			Remuneraciones y beneficios	

FUENTE: elaboración propia.

Werther menciona la importancia de contar con un “sistema de información sobre recursos humanos”¹⁴ qué básicamente es adquirir información sobre los puestos de la empresa y las necesidades a futuro en términos de personal.

Esta planificación se lleva a cabo mediante las actividades de análisis y descripción de puestos y son imprescindibles para determinar la plantilla necesaria en una organización, además a partir de ellos se elaboran los materiales de referencia para poder hacer la selección de personal.

Cómo se observa, los autores mencionados anteriormente presentan la previsión como la base de la gestión de los recursos humanos; Chiavenato es el único autor que considera como procesos básicos la provisión o incorporación de recursos humanos.

Siguiendo el orden sugerido por los autores en cuanto a los procesos de gestión, nos encontramos con los procesos para ingresar al individuo a la organización, la mayoría de los autores consultados reúnen actividades como son el reclutamiento y la selección, nombrándolas incorporación del individuo o de las personas.

Alles¹⁵ por su parte denomina este apartado como atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos, mientras que Cuesta Santos sólo menciona la actividad de selección de personal; Werther & Davis la citan como identificación del talento, y en este proceso engloban las dos actividades.

A las actividades de reclutamiento y selección, se agregan las de orientación e inducción.¹⁶

Estos procesos son esenciales para “atraer” a los mejores candidatos a la organización¹⁷ y siguiendo el orden que sugiere Chiavenato, las actividades como reclutamiento y selección son dos fases de un mismo proceso y son opuestas entre sí.¹⁸

En cuanto a la siguiente fase sobre los procesos de desarrollo de los recursos humanos: Dolan y Chiavenato optaron por nombrar a estos procesos “Desarrollo de los recursos humanos”, incluyeron actividades como capa-

¹⁴ Werther, W. & Davis, K., *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital humano*, México, McGraw-Hill, 2008, p. 23.

¹⁵ Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, 3ª ed., Granica, vol. 1, 2016.

¹⁶ Dolan, Simon et al., *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, 3ª ed., McGraw-Hill, 2007, y Vigier, Hernán et al., *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*, México, Alfaomega, 2015.

¹⁷ *Ibidem*, p. 173.

¹⁸ Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos: el capital humano...*, *op. cit.*, p.144.

citación, desarrollo, formación y carrera profesional.¹⁹ Werther²⁰ denominó estos procesos “Desarrollo y evaluación sobre el desempeño” manteniendo dentro de éstos a la capacitación y dándole un papel importante a la evaluación.

Posteriormente, Cuesta Santos²¹ presenta su apartado de procesos y agrupa actividades como la formación y evaluación del desempeño, retomando el concepto “organización que aprende” propuesto por Chiavenato.

Alles²² nombra a esta fase “formación” y en ella adjunta las tareas de capacitación, desarrollo y aprendizaje; esta autora en este apartado se refiere al “desarrollo fuera del trabajo” también llamado “codesarrollo o autodesarrollo”.

Viger y otros llaman a este apartado “mantenimiento y retención” pero incluyen las tres actividades básicas que presentan los otros autores: evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo.²³

Estos procesos representan las inversiones de la organización en su personal, tal como expresa García Gil cuando se refiere a éstos como gestión del aprendizaje, la cual propone alternativas *para acortar las brechas existentes entre las competencias que los empleados poseen y las que requieren alcanzar*²⁴ tienen como fundamento el aprendizaje²⁵ y también pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar.²⁶

Sin embargo, según Alles²⁷ para que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores deben cumplir con ciertos requisitos, respetar ciertos principios, por lo tanto, los resultados de estas actividades deben ser evaluados.

Vigier y otros²⁸ presentan el complemento a estos procesos: la evaluación, a partir de la cual se construyen los programas de capacitación y desa-

¹⁹ Dolan, Simon *et al.*, *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, McGraw-Hill, 2007, y Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 2017, p. 80.

²⁰ Werther, W. & Davis, K., *Administración de Recursos Humanos...* *op. cit.*

²¹ Cuesta Santos, A., *Gestión del talento humano...*, *op. cit.*

²² Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos...*, *op. cit.*, p. 248.

²³ Vigier, H. *et al.*, *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*, México, Alfaomega, p. 64.

²⁴ García Gil, M., *Recursos humanos. Lo esencial en la práctica*, México, Panorama, 2015, p. 115.

²⁵ Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos: el capital humano...*, *op. cit.*, p. 324.

²⁶ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. *La gestión de los recursos humanos...*, *op. cit.*, p. 168.

²⁷ Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos...*, *op. cit.*, p. 236.

²⁸ Vigier, H. *et al.*, *Gestión humana...*, *op. cit.*, p. 354.

rollo; además es la principal contribución para retroalimentar la formación otorgada.²⁹

Autores como Dolan, Valle, Alles y Chiavenato, separan la actividad de evaluación de este proceso, además hacen alusión a dicha actividad con varias denominaciones: evaluación del rendimiento,³⁰ evaluación de la capacitación y del desempeño,³¹ evaluación del desempeño que engloba diferentes tipos de evaluación: la evaluación del rendimiento, de la actuación, del desempeño por competencias laborales.³² y la evaluación del desempeño.³³

Ahora presentaré las actividades encaminadas a compensar a los empleados.

Dolan y otros³⁴ presentan las actividades de gratificación como parte del proceso anterior, sin embargo, para fines del presente trabajo se mencionarán en el orden que vamos siguiendo:

- Sistema de compensaciones
- Salud e higiene en el trabajo

En Werther³⁵ encontramos actividades como:

- Incentivos
- Programas de salud y seguridad

Por su parte, Chiavenato presenta las actividades desglosadas en dos diferentes procesos:

- 1) Recompensar a los empleados (remuneración e incentivos)
- 2) Retener a los empleados (relaciones con los empleados; higiene, seguridad y calidad de vida)³⁶

²⁹ Cuesta Santos, A., *Gestión del talento humano...*, *op. cit.*, p. 310.

³⁰ Dolan, Simon *et al.*, *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, McGraw-Hill, 2007.

³¹ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, México, McGraw-Hill, 2009, y Werther, William y Keith Davis, *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital humano*, México, McGraw-Hill, 2008.

³² Cuesta Santos, Armando, *Gestión del talento humano y del conocimiento*, Colombia, ECOE, 2010.

³³ Vigier, Hernán *et al.*, *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*, México, Alfaomega, 2015, y Alles, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, 3ª ed., vol. 1, 2016.

³⁴ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. 2007. *La gestión de los recursos humanos...* *op. cit.*

³⁵ Werther, W., & Davis, K. 2008. *Administración de Recursos Humanos...*, *op. cit.*

³⁶ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, México, McGraw-Hill, 2009.

Sin embargo, en su obra de 2017,³⁷ el mismo autor presenta únicamente un proceso: Retención de recursos humanos.

Y en la cual, el autor conjunta las actividades de compensación y protección, como:

- Remuneración.
- Prestaciones.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Los autores coinciden en usar el término compensaciones, solamente Alles³⁸ se refiere a este proceso como remuneraciones y beneficios y Chiavenato lo nombra retención de recursos humanos.³⁹

La implementación de dicho proceso responde a la misma finalidad, independientemente del autor consultado: lograr que los empleados alcancen objetivos organizacionales y satisfagan sus necesidades personales, explicado por Werther es obtener, mantener y retener la fuerza de trabajo.

En la tabla que puede observarse en la siguiente página, se mencionarán los cuatro procesos principales que componen la GRH, así como el principal objetivo de cada uno de ellos.

Hasta aquí se ha presentado una revisión de manera general sobre la gestión de recursos humanos, ahora situándonos en la bibliografía especializada en bibliotecología procedemos al estudio de diversos autores de distintas nacionalidades que han abordado dicha temática.

El análisis lo iniciamos con Bryson, quien puntualiza la importancia de la planificación y gestión como un proceso que garantiza que el personal tiene la oportunidad de desarrollar sus competencias personales y profesionales y de esa manera optimizar sus rendimientos. También destaca que la gestión de los recursos humanos se planifica y ejecuta a un nivel macro (determina objetivos de la mano de obra basados en el entorno y fines corporativos) y a un nivel micro (refleja la conexión de los individuos con sus trabajos).⁴⁰

³⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, McGraw-Hill, 2017.

³⁸ Alles, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, 3a. ed., vol. 1, 2016.

³⁹ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, México, McGraw-Hill, 2009.

⁴⁰ Bryson, J., *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*, España, Germán Sánchez Ruipérez, 1992, p. 112.

Tabla 3. Procesos principales de la GRH

<i>Planificación del trabajo</i>	<i>Reclutamiento y selección</i>	<i>Desarrollo de los recursos humanos</i>	<i>Compensaciones</i>
Incluye actividades de previsión de recursos humanos y de organización del trabajo.	Son los procesos de atracción e incorporación de las empresas en la organización.	Referido a los procesos que representan las inversiones de la organización en su personal.	Son las acciones encaminadas a retener a los recursos humanos.

FUENTE: elaboración propia.

Para fines de este trabajo, sólo se analizará el método micro, el cual se encuentra conformado por las siguientes fases:

- 1) Análisis del trabajo: es el proceso de estudiar y reunir información relativa a las operaciones y responsabilidades de un trabajo concreto. Es fundamental para la especificación y descripción de un puesto.⁴¹
- 2) Contratación: en general hay dos fuentes potenciales para los posibles candidatos para un puesto: interna y externa.
- 3) Desarrollo de los recursos humanos:⁴²
 - Inducción: orienta e introduce al nuevo empleado en la organización.
 - Formación y promoción del personal.
 - Estudio o evaluación del rendimiento: son medios para mejorar la motivación y pericia del personal.
 - Cambios y destituciones del personal: los cambios de personal pueden ser a la vez beneficiosos y perjudiciales para la organización según las consecuencias.

Cagnoli (Argentina) en su obra “Administración de bibliotecas” expone el planeamiento como precedente de la administración y lo señala como una de las herramientas que posibilita una mejor asignación de los recursos disponibles y su utilización de manera organizada.⁴³

⁴¹ *Ibidem*, p. 116.

⁴² *Ibidem*, pp. 133, 148 y 151.

⁴³ Cagnoli, R., *Administración de bibliotecas*, Argentina, EB publicaciones, 1996, p. 18.

Stueart y Moran, en su obra aportan una visión general de la gestión de personal, mencionando las funciones que componen la administración del personal:⁴⁴

- Estructura organizativa del personal: que incluye lo que es la descripción, el análisis y la valoración de puestos
- Selección y contratación
- Formación y desarrollo del personal
- Evaluación de la actuación del personal
- Compensación: administración salarial (determinación del salario, desarrollo de la escala salarial, aumentos salariales, reconocimiento y compensaciones)
- Disciplina y quejas
- Políticas y procedimientos de personal:⁴⁵ las políticas son parte integral de la administración de personal en las bibliotecas, pues son las líneas directrices para la toma de decisiones (incluyen administración de salarios, valoración de la actuación).

Para los autores, la función de administrar al personal incluye todas las tareas relacionadas con obtener y retener recursos humanos en una organización; así como los factores que propician la complejidad en la gestión de los recursos humanos como son la diversidad de la mano de obra, las expectativas de los empleados, la reestructura de los puestos de trabajo y las regulaciones externas.

Singh (India) hace énfasis en la importancia suprema de un personal alegre, cuidadoso, educado y dedicado para cumplir los objetivos de la biblioteca y por lo tanto del cuidado que se debe tener al realizar el reclutamiento de personal para la biblioteca. Dicho autor propone la necesidad de una política de personal⁴⁶ cuyo objetivo sea buscar y seleccionar a la persona adecuada en el número requerido para realizar el trabajo y las operaciones de la biblioteca y la cual debe incluir lo siguiente:

- 1) Salarios
- 2) Condiciones de trabajo saludables y confortables
- 3) Beneficios para empleados
- 4) Preparación para un mejor desempeño en el trabajo

⁴⁴ Stueart, R. D. & Moran, B., *Gestión de bibliotecas y centros de información*, España, Pagés Editors y Diputació de Barcelona, 1998.

⁴⁵ *Ibidem*, pp. 214 y 215.

⁴⁶ Singh, R. S., *Library administration and management*, New Delhi, Print perfect, 1999, p. 79.

5) Orientación adecuada e introducción del nuevo miembro del personal a la organización y al trabajo

Para este autor el elemento más importante en el logro de un servicio de biblioteca adecuado y satisfactorio es el personal, pues menciona la necesidad de un personal bibliotecario con altas calificaciones de liderazgo, una amplia formación educativa y una educación altamente especializada en campos de materias para lograr el objetivo deseado.

Por su parte Pymm, aborda la administración de personal con funciones como el reclutamiento, la evaluación, el consejo y la guía.

Dentro del reclutamiento menciona:⁴⁷

- 1) Descripción del trabajo: naturaleza de las tareas a realizar
- 2) Habilidades, atributos y conocimiento necesarios para que un miembro del personal pueda realizar bien su trabajo
- 3) Publicidad: se refiere a la publicación de las vacantes
- 4) Evaluación de los candidatos
- 5) Recepción y revisión de solicitudes de empleo
- 6) Entrevistas a los candidatos
- 7) Evaluación
- 8) Nombramiento

Posteriormente, en lo que él llama consejo, se lleva a cabo:

- 9) Iniciación del nuevo personal, para lo cual es necesario un programa detallado e integral de inducción para otorgar un claro entendimiento de derechos y responsabilidades, tanto del empleado como de la organización.⁴⁸

En cuanto a la evaluación y la guía, el autor señala la importancia de notificar sus resultados al personal, e indica los criterios que la valoración debe incluir:

- Asistencia
- Trabajo en equipo
- Relaciones fuera del equipo (actitud hacia los usuarios)
- Calidad del trabajo (efectividad, nivel de producción, presentación)

⁴⁷ Pymm, B., *Administración de bibliotecas*, Colombia, Rojas Eberhard, Editores Ltda, 2000.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 77.

- Actitud y acercamiento
- Habilidades de comunicación
- Habilidades propias del puesto

Dicho autor proyecta el desarrollo de personal como un derecho que los empleados deben tener; la capacitación debe basarse en lo que los empleados necesitan y que ha sido detectado mediante la evaluación previa.

Una visión italiana de la gestión de los recursos humanos en la biblioteca la ofrecen Balasso, Duccoli y Orbecchi,⁴⁹ en su obra estudian la dinámica de las relaciones en el trabajo de la biblioteca y proponen los tipos psicológicos y el estilo comunicativo en la interacción entre los diferentes temas de la biblioteca para abordar soluciones para mejorar el estilo en las relaciones con el público y dentro del grupo de trabajo.

Por su parte Melnik y Pereira, exponen los puntos débiles en las bibliotecas en cuanto a la planificación de recursos humanos:⁵⁰

- Falta de perfiles profesionales adecuados para trabajar en las bibliotecas
- Poca optimización en los recursos que se otorgan en las bibliotecas
- Se observan largas cadenas de mando
- La productividad es baja y difícilmente es medida
- No hay o es escasa la motivación al trabajo
- El compromiso del personal es escaso para la tarea a realizar

Dichas autoras, mencionan posteriormente el proceso de planificación como la herramienta para solucionar dicha problemática:

- 1) Organizar: establecer relaciones precisas de trabajo.
- 2) Gestión del personal: formación del personal, capacitación en las tareas como en situaciones que se puedan presentar, consideración de factores personales (capacidad intelectual, preparación profesional para la asignación de funciones).⁵¹
- 3) Dirigir: para motivar, integrar, dar seguridad, comprometer al personal con la organización, llevar un control de rendimiento.⁵²

⁴⁹ Balasso, D. et al., *La gestione delle risorse umane in biblioteca: comunicazione e manutenzione delle relazioni quotidiane*, Italia, Editrice bibliografica, 2000.

⁵⁰ Melnik, D. & Pereira, M. E., *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*, Argentina, Alfagrama, 2005, p. 40.

⁵¹ *Ibidem*, p. 44.

⁵² *Ibidem*, p. 45.

- 4) Evaluación: elaboración de estadísticas administrativas para medir condiciones del personal.⁵³

En cuanto a la gestión del personal bibliotecario, abordan las funciones propias de la GRH:

Fase 1:

- Selección: es un proceso complejo que implica aspectos humanos, psicológicos y económicos. Mencionan también las fuentes de reclutamiento (promoción interna y reclutamiento externo).
- Técnicas para la elección del postulante:
 - Entrevista: para apreciar intereses y motivación.
 - Pruebas objetivas: teóricas y prácticas, para evaluar los conocimientos del postulante.
- Entrenamiento del personal: programa de entrenamiento como una orientación general sobre reglas, obligaciones laborales, objetivos, organización y actividades de la institución, posteriormente debe darse un entrenamiento sobre las tareas específicas de cada cargo.⁵⁴

Fase 2:

- Reconocimiento al personal: es importante tener en cuenta la gratificación y el reconocimiento ante lo realizado por el personal.

Fuentes Romero, expresa que la planificación de recursos humanos tiende a conjugar el trabajo, la persona y la situación para crear el ambiente propicio que favorezca un comportamiento laboral satisfactorio.⁵⁵

La administración de bibliotecas en la literatura mexicana se inclina más hacia aspectos como la motivación del personal, el conocimiento del empleado, la evaluación y el liderazgo.

Calva⁵⁶ señala la motivación del personal como uno de los elementos fundamentales del proceso administrativo y enfatiza la importancia del conocimiento acerca de:

⁵³ *Ibidem*, p. 53.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 72.

⁵⁵ Fuentes Romero, J. J., *Planificación y organización de centros documentarios: organización y funcionamiento de bibliotecas, centros de documentación y centros de información*, España, Ediciones Trea, 2007, p. 106.

⁵⁶ Calva González, J. J., “La motivación del personal en bibliotecas”, en Figueroa Alcántara, H. A. & Ramírez Velázquez, C. A. (coords.), *Administración de servicios de información*,

- Diversas teorías de motivación de personal
- Planes de incentivos de las instituciones
- Información del proceso de selección
- Contexto social y económico del empleado
- Inclinationes vocacionales, habilidades, destrezas y nivel educativo del empleado

Otro autor que también menciona el proceso administrativo es Amaya Ramírez,⁵⁷ sin embargo, aborda de forma específica la evaluación, presentándola inicialmente de forma general y posteriormente enfocándose a la evaluación en la bibliotecología, que muestra como una actividad de vital importancia que permite conocer el grado de avance o retroceso de un servicio y la cual es una herramienta útil que forma parte de la planeación y la toma de decisiones.

En cuanto al liderazgo, Ramírez⁵⁸ menciona que es la llave para planear, administrar, controlar y supervisar las actividades del personal; y para lo cual se debe contar con una serie de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes. Calva, también aborda el liderazgo y lo define como la mano que establece los vínculos entre personas, ideas y operaciones en todos los niveles.⁵⁹

Hernández Pacheco⁶⁰ en su obra, abarca desde la evolución de la gestión de los recursos humanos hasta las prácticas que el autor sugiere, deberían llevarse a cabo en las bibliotecas para atraer, mantener, desarrollar e incentivar a los recursos humanos.

Las actividades para la gestión del personal en bibliotecas no responden al orden establecido por la teoría, sin embargo, después de un cotejo se ordenaron dentro de los procesos que la teoría de GRH nos sugiere.

México, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, Dirección General de Asuntos del Personal Académico, 2004, pp. 13-44.

⁵⁷ Amaya Ramírez, Miguel Ángel, “La evaluación: Una herramienta indispensable para el administrador de bibliotecas o unidades de información”, en *Administración de servicios de información...*, op. cit., 2004, pp. 135-153.

⁵⁸ Ramírez Velázquez, César Augusto, “Elementos teóricos-pragmáticos del liderazgo”, en *Administración de servicios de información...*, op. cit., 2004, pp. 45-62.

⁵⁹ Calva González, Juan José, *La motivación del personal en bibliotecas...* op. cit., p. 15.

⁶⁰ Hernández Pacheco, Federico, *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*, México, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012.

Tabla 4. Perspectiva de la GRH en bibliotecas

<i>Autor</i>	<i>Planificación del trabajo</i>	<i>Reclutamiento y selección</i>	<i>Desarrollo de los recursos humanos</i>	<i>Compensaciones</i>
Bryson	Análisis del trabajo	Contratación	Desarrollo de los RRHH	Promoción
Cagnoli	Planeamiento			
Stueart, R. y Moran, B.	Estructura organizativa del personal	Selección Contratación	Formación Desarrollo Evaluación	Recompensa (administración salarial)
Singh		Búsqueda Selección Inducción	Desempeño Desarrollo de carrera	Salarios. Condiciones de trabajo saludables y confortables. Vacaciones y pago.
Pymm		Reclutamiento	Evaluación Capacitación Desarrollo de personal	
Balasso, Duccoli y Orbecchi			Comunicación Relaciones laborales	
Calva		Proceso de selección		Motivación
Amaya			Evaluación	
Ramírez				Liderazgo
Melnik, D. y Pereira, M.	Organización del trabajo	Selección Dirección	Entrenamiento Evaluación	Reconocimiento al personal
Fuentes Romero, J.	Análisis y descripción de puestos	Instrumentos para la selección	Entrenamiento Evaluación	Satisfacción
Hernández Pacheco, Federico	Análisis y descripción de puestos	Selección del personal	Estrategias para la formación de los RRHH. Análisis del rendimiento del personal.	Análisis de la retribución del personal

FUENTE: elaboración propia.

La tabla anterior nos muestra los procesos de la GRH a los cuales se les ha otorgado mayor importancia desde la bibliotecología: los espacios en blanco nos indican que no todos los autores han abordado de manera completa los procesos sugeridos por la teoría, dejando de lado aspectos tan básicos como lo es la planificación de los recursos humanos que se compone de actividades esenciales para organizar el trabajo como lo son el análisis y la descripción de puestos necesarias para reunir información acerca de un puesto de trabajo y que incluye actividades, responsabilidades, ubicación y jerarquía dentro de una organización, así como los requisitos para desempeñar un cargo, tales como conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidades.

Los procesos más mencionados son los que responden al reclutamiento y selección, seguidos por aquéllos referentes al desarrollo de los recursos humanos, enfocados primordialmente a aspectos como capacitación, formación y evaluación del rendimiento del personal.

Otro proceso que ha sido estudiado desde la bibliotecología son las compensaciones enfocándose principalmente a la promoción del personal, la motivación y el reconocimiento.

VI. CONCLUSIONES

La GRH, a diferencia de otros términos alusivos a la administración de personal, contempla la planificación de los recursos humanos y los considera una ventaja competitiva de la empresa u organización. Diferentes autores han desarrollado estudios en esta materia y nos proponen procesos que puedan facilitar el tratamiento del recurso humano dentro de cualquier organización y de cómo lograr llegar al objetivo principal de la GRH: la alineación de la función de la ARH con la estrategia organizacional.

La teoría ha sugerido la gestión de recursos humanos como una manera de administrar el recurso base de toda organización, pues es el ser humano quien coordina, organiza y administra todos los demás recursos.

Es fundamental conocer que sugiere la literatura bibliotecológica en cuanto al manejo del personal que labora en las bibliotecas y qué tanto se ha rescatado de la teoría de la GRH y se ha aplicado en esta área.

Los autores usan términos como: planificación y planeamiento, definiéndolos como las tareas relacionadas con obtener y retener recursos humanos en una organización, en este caso la biblioteca, así como la asignación mejor de recursos y su utilización de manera adecuada, siempre con la finalidad de favorecer un comportamiento laboral satisfactorio.

La preocupación por contar con el personal adecuado es evidente en el trabajo de los autores, pues todos abordan las actividades referentes a la provisión del recurso humano: reclutamiento, la contratación, la selección del personal adecuado. Inclusive, se sugiere que la planificación es la herramienta para la solución de los problemática existente en las bibliotecas

La GRH nos propone procesos completos que no han sido estudiados del todo desde la perspectiva bibliotecológica, son pocos los estudios en los que se han analizado los beneficios de su implementación en las bibliotecas.⁶¹

Básicamente los autores se han enfocado en la selección, evaluación y motivación del personal, sin contar con la base de la GRH: la planificación, la cual nos indica qué puestos tenemos en la organización y qué tipo de personal es el indicado para cubrirlos.

Debemos recordar que la GRH se conforma por procesos que se complementan unos a otros, es difícil que exista uno sin la intervención del otro, así como es imposible que uno funcione bien sin la implementación del otro.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- ADUNA MONDRAGÓN, Alma Patricia *et al.*, *Modelos de gestión de recursos humanos*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 2008.
- ALLES, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*, vol. 1, Granica, 2016.
- AMAYA RAMÍREZ, Miguel Ángel, “La evaluación: Una herramienta indispensable para el administrador de bibliotecas o unidades de información”, en FIGUEROA ALCÁNTARA, Hugo Alberto y RAMÍREZ VELÁZQUEZ, César Augusto (coords.), *Administración de servicios de información*, México, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras: Dirección General de Asuntos del Personal Académico, 2004.
- ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio *et al.*, *La gestión estratégica de los recursos humanos*, España, Pearson educación, 2004.

⁶¹ Melnik, Diana y Pereira, María Elina, *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*, Argentina, Alfagrama, 2005; Fuentes Romero, Juan José, *Planificación y organización de centros documentarios: organización y funcionamiento de bibliotecas, centros de documentación y centros de información*, España, Ediciones Trea, 2007, y Hernández Pacheco, Federico, *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*, México, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012.

- BRYSON, Jo, *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*, España, 1992.
- CAGNOLI, Roberto, *Administración de bibliotecas*, Argentina, EB publicaciones, 1996.
- CALVA GONZÁLEZ, Juan José, “La motivación del personal en bibliotecas”, en FIGUEROA ALCÁNTARA, Hugo Alberto y RAMÍREZ VELÁZQUEZ, César Augusto (coords.), *Administración de servicios de información*, México, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, Dirección General de Asuntos del Personal Académico, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw-Hill, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano*, México, McGraw-Hill, 2009.
- CUESTA SANTOS, Armando, *Gestión del talento humano y del conocimiento*, Colombia, ECOE, 2010.
- CUESTA SANTOS, Armando y VALENCIA RODRÍGUEZ, Marino, “Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba”, *Ingeniería industrial XXXIV*, núm. 2, 2018.
- DESSLER, Gary, *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*, México, Pearson Educación, 2004.
- DOLAN, Simón et al., *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, McGraw-Hill, 2007.
- DOLAN, Simón et al., *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*, McGraw-Hill, 2003.
- DUCCOLI BALASSO, Darío et al., *La gestione delle risorse umane in biblioteca: comunicazione e manutenzione delle relazioni quotidiane*, Italia, Editrice bibliografica, 2000.
- FUENTES ROMERO, Juan José, *Planificación y organización de centros documentarios: organización y funcionamiento de bibliotecas, centros de documentación y centros de información*, España, Ediciones Trea, 2007.
- GARCÍA GIL, Martha, *Recursos humanos. Lo esencial en la práctica*, México, Panorama, 2015.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico, *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*, México, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012.
- LEAL MILLÁN, Antonio (coord.), *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión*, España, Pirámide, 2001.

- MELNIK, Diana y PEREIRA, María Elina, *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*, Argentina, Alfagrama, 2005.
- MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W., *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*, McGraw-Hill, 1994.
- PYMM, Bob, *Administración de bibliotecas*, Colombia, Rojas Eberhard, Editores Ltda, 2000.
- RAMÍREZ VELÁZQUEZ, César Augusto, “Elementos teóricos-pragmáticos del liderazgo”, en FIGUEROA ALCÁNTARA, Hugo Alberto y RAMÍREZ VELÁZQUEZ, César Augusto (coords.), *Administración de servicios de información*, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, Dirección General de Asuntos del Personal Académico, 2004.
- SÁINZ FUERTES, Antonio, “La gestión de recursos humanos en la empresa”, *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de empresas. Universidad de Alcalá de Henares*, 1994.
- SINGH, R. S. P., *Library administration and management*, New Delhi, Print perfect, 1999.
- STUEART, Robert D. y MORAN, Barbara, *Gestión de bibliotecas y centros de información*, España, Pagés Editors y Diputació de Barcelona, 1998.
- URIBE ARÉVALO, Aura Janeth, *La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas*, 2013. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776929>.
- VIGIER, Hernán et al., *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*, México, Alfaomega, 2015.
- WAYNE, Mondy et al., *Administración de recursos humanos*, 11a. ed., México, Pearson Educación, 2010.
- WERTHER, William y KEITH, Davis, *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*, México, McGraw-Hill, 2008.