



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: UNA NECESIDAD EN EL AMBITO BIBLIOTECARIO

Nora Alicia Delgado Torres*
Ana Isabel Fernández Socarras*

RESUMEN

A partir de los antecedentes, concepto, funciones y técnicas de la Gerencia de Recursos Humanos, se enfatiza en la evaluación como una de sus actividades fundamentales y en las técnicas de valoración y sus metodologías. Se analizan los enfoques evaluativos seguidos en las bibliotecas.

En la actualidad, la Gerencia de Recursos Humanos aplica y perfecciona las distintas funciones y técnicas que la conforman y que ayudan a dirigir de manera más eficaz al personal de distintos tipos de empresa.

Desde tiempos remotos los encargados de dirigir una organización, ya fuera de producción o de servicios, empezaron a apoyarse en distintas teorías que hablaban de perfeccionar el funcionamiento de éstas para obtener mayores ganancias.

Hacia 1800 surgen los enfoques científicos del trabajo, los cuales han contribuido al desarrollo de lo que hoy se conoce como Gerencia de Recursos Humanos.

Robert Owen ha sido considerado el primer gerente en el sentido moderno del término ya que para entonces intenta resolver los problemas que hoy constituyen el

* Profesoras del Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información Facultad de Comunicaciones. Universidad de La Habana - Cuba.



punto medular de la actividad gerencial, a saber, la productividad, la motivación del trabajador y los vínculos de éste con el trabajo y la empresa.

Más tarde, Frederick Taylor desarrolla el enfoque mecanicista o funcionalista orientado fundamentalmente a la producción, haciendo énfasis en el máximo rendimiento del trabajador. El propone la división del trabajo para alcanzar una mayor eficiencia y crea la primera oficina de «selección del personal», sentando las bases de la administración de recursos humanos.

A estos dos científicos les sucedieron otros que aportaron elementos como: el análisis de aptitudes necesarias para realizar un trabajo (Fayol) y otros que trataron de perfeccionar la teoría de Taylor poniendo mayor énfasis en el aspecto organizativo de la producción.

Casi un siglo después, en 1920, como resultado del auge del sindicalismo que luchaba contra la explotación capitalista, y como efecto del triunfo de la Revolución Rusa en 1917, los empresarios, con el objetivo de menoscabar la labor sindical, elaboran sofisticados programas para poner a disposición del trabajador por parte de la empresa una serie de servicios sociales y económicos, lo que fue llamado la etapa del paternalismo capitalista.

A partir de estos antecedentes, la ciencia de la administración de los hombres en un medio productivo ha ido tomando mayor auge en la era en que se vive.

Las bibliotecas como instituciones, durante estas etapas históricas jugaban un papel intelectual y elitista dentro de la sociedad, por lo que se veían exentas de problemas de índole gerencial o de eficiencia económica. Sin embargo, en la actualidad ellas no pueden abstraerse del entorno en que realizan su actividad, el cual está sujeto a tendencias económicas que absorben también la esfera de los servicios, ya sean públicos o privados, y por lo tanto, la incorporación de técnicas que les permitan funcionar de manera más eficiente y eficaz se impone con mayor fuerza.

«El trabajo de los bibliotecarios es el de guiar sus bibliotecas a través de una importante transición de las instituciones centradas en los acervos, que existen hoy, hacia las instituciones orientadas hacia el acceso y los servicios...» Esta afirmación de Richard De Gennaro (5) sirve para introducirse en la comprensión del complejo



reto que enfrentan las bibliotecas en el mundo actual, pero sobre todo en el subdesarrollado.

Ese paso de instituciones de acervo a instituciones de servicio plantea para las direcciones de estos centros tomar conciencia de la necesidad de dirigirlos como entes económicos, donde los recursos materiales, financieros y humanos toman un valor significativo. Las técnicas de marketing y gerencia de recursos informativos han aportado importantes instrumentos para elevar la eficiencia y eficacia en el manejo de tales recursos. No obstante, lo relacionado con el personal en las bibliotecas no ha sido lo suficientemente desarrollado.

En el ámbito bibliotecario latinoamericano es muy común que los investigadores y dirigentes que tienen que ver con el desempeño de los trabajadores no cuenten con instrumentos válidos y confiables para ejecutar esa tarea. (2)

LA ADMINISTRACION O GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: CONCEPTO, FUNCIONES Y TÉCNICAS.

Dentro de una empresa, fábrica o biblioteca se necesitan distintos recursos que administrados de forma correcta permiten alcanzar los objetivos que se han propuesto. Estos recursos son:

- a) Recursos materiales
- b) Recursos técnicos
- c) Recursos financieros y
- d) Recursos humanos

En esta ocasión nos centramos fundamentalmente en estos últimos, es decir, la gerencia de los recursos humanos. Existen diversos conceptos sobre lo que es esta ciencia. Alfredo Barquero (3) la define como *«la organización y trato de las personas en el trabajo de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, y al mismo tiempo, obtengan, mediante la actividad que realizan, su propia realización como seres humanos»*.

Otro concepto mucho más amplio apunta que *«es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud,*



los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general». (2)

Uno más pragmático dice que *«es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o actividades destinadas a influir en la efectividad de los empleados de la organización».* (8)

Cada una de ellas cambia en forma, pero su esencia permanece y se resume en la atención que se debe tener sobre el **HOMBRE** en el proceso productivo para obtener su mejor y mayor esfuerzo como resultado de su convencimiento y no de su hostigamiento.

Hay un axioma que plantea que **«el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá».** (16)

Por otra parte, la calidad de la administración de estos recursos depende del principio que se aplique para ello. Si se actúa de una manera preventiva frente a ellos, la administración estará en mejor posición de resolver los problemas que se puedan presentar. Por el contrario, si se actúa en forma reactiva, las soluciones serán más difíciles de aplicar, pues primero se deben identificar los problemas que no se previeron.

Los recursos humanos, además, poseen ciertas características (2), que los diferencian sustancialmente de los otros, como:

1. No pueden ser propiedad de la organización,
2. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. El contrato de trabajo no garantiza que se obtendrá el mejor esfuerzo.
3. Las experiencias, conocimientos y habilidades son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en el trabajo. Su intangibilidad ha causado serios problemas pues generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan ni tienen connotación económica,



4. El total de los recursos humanos puede en un momento dado ser incrementado,
5. Los recursos humanos son escasos; no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos, etc., y por ello, localizarlos y aprovecharlos es una tarea determinante de esta especialidad.

Existen cuatro actividades fundamentales (16) dentro de la administración de los recursos humanos (ARH) que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral, estas son:

- **PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**
- **SELECCION DE PERSONAL**
- **ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION**
- **EVALUACION**

A partir de ellas se establecen entonces diversas funciones (2), que abarcan, entre otras, lo siguiente:

- reclutamiento
- selección de personal
- aspectos disciplinarios
- motivación personal
- capacitación y desarrollo
- **análisis de puestos**
- **valuación de puestos**
- **calificación de méritos**

Para explicar de manera ilustrativa el papel de la Gerencia de Recursos Humanos por medio de las actividades y funciones mencionadas, se utiliza un esquema (8) donde se observa la relación estrecha que debe existir entre objetivos-políticas y funciones de una organización. (gráfico 1)



En el lado izquierdo de este gráfico se muestra un listado con las actividades fundamentales que debe promover la Administración de Recursos Humanos. En su parte central, los dos círculos y las flechas intercambiadas explican cómo por medio de esas actividades se debe alcanzar una correlación entre los individuos captados con sus habilidades, motivaciones y el puesto que desempeñarán o desempeñan, el cual, a su vez, también tiene definidos sus requisitos y recompensas para realizarlo. Si el proceso es aplicado con efectividad, entonces, la parte derecha del gráfico enumera los resultados positivos que se obtienen, y por lo tanto, el proceso productivo o de servicios tendrá éxito. Se muestra también como distintos factores externos (parte superior) ejercen su influencia positiva o negativa sobre estas actividades.

Tomando en cuenta lo planteado hasta aquí, se puede concluir que este concepto de administración o gerencia, le da otro sentido a las actuales relaciones organización-personal. Éstas evidentemente se amplían (y funcionan de manera sistémica) para alcanzar, en este caso, un producto altamente eficiente, como lo es un trabajador designado en un puesto acorde con sus capacidades e intereses. Entonces, se afirma que estas relaciones «se encuentran cada vez con más frecuencia entre las funciones de más importancia, y se insertan de forma necesaria ya no en la periferia sino como parte del proceso de toma de decisiones en una organización». (8)

LA EVALUACION COMO ACTIVIDAD GENERAL DENTRO DE UNA EMPRESA. CONCEPTO, OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y TECNICAS.

Mencionada como una de las actividades fundamentales de la ARH, la evaluación juega el papel comprobatorio de un proceso, se puede decir, de filtración del personal, por medio del cual se pueden establecer determinadas situaciones tanto con el trabajador como con el puesto que desempeña.

La definición de evaluación en esta esfera se entiende como *«el acto de medir o calificar cada uno de los factores personales que se escogen al efecto, así como el conjunto de ellos, con el fin de determinar la calidad del desempeño de cada uno de aquellos con los requisitos y tareas de los cargos respectivos, con los programas de trabajo y con las normas y estipulaciones vigentes»*. (7)

En muchas empresas actualmente se utilizan las evaluaciones con el objetivo fundamental de aplicar un salario. Sin embargo, la evaluación tiene otros, y más complejos, objetivos: (7)



- Servir como instrumento para calificar el rendimiento, la calidad del trabajo, la disciplina, el interés, el comportamiento y otras cualidades o factores de cada empleado o funcionario, tanto en relación con los requisitos del cargo que desempeña, como en cuanto a las metas de la organización.
- Servir como un medio para la determinación de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.
- Servir, sobre la base de lo anterior, como uno de los elementos orientados para el desarrollo de los programas correspondientes de perfeccionamiento y actualización de los conocimientos tanto de funcionarios como de empleados.
- Promover la eficiencia interna de la organización interesada, así como la eficacia externa de sus servicios, mediante la puesta en práctica de los programas de desarrollo.
- Servir de base al régimen de promoción de ese personal.
- Procurar que cada miembro de la organización llegue a conocer cabalmente las características, tareas y responsabilidades que conforman su cargo.
- Procurar que cada empleado tome interés en perfeccionar sus cualidades y conocimientos, por él, para la organización y para los destinatarios de sus servicios.
- Servir como medio para comprobar y estimular el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal, en relación con las metas y actividades de la organización.
- Constituir un medio de constante comunicación entre los superiores y sus subalternos que posibilite cubrir diferencias y enmendar errores.
- Mover a los supervisores o evaluadores a ocuparse permanentemente del desempeño de cada subalterno.

También, la evaluación debe aplicarse de acuerdo a determinados principios tales como: (7)



- El sistema y los factores deben guardar relación con los requisitos de los cargos y con los fines de la institución.
- Cada evaluación individual debe ser lo más objetiva posible.
- Los evaluadores deben actuar imparcialmente. Para ello han de despojarse de especiales actitudes subjetivas.
- Los instrumentos de evaluación deben ser adecuados a los fines que se persigan en cada acto evaluatorio.
- Los evaluados deben reconocer su derecho a apelar en relación con los resultados de cada evaluación individual.

Aunque los principios y objetivos son muy claros, es necesario apuntar que la evaluación del personal y de los puestos de trabajo es una determinación sistemática del valor de cada puesto, que puede tener diversas utilidades y no se utiliza sólo para juzgar a las personas que ocupan un puesto.

Las funciones principales relacionadas con la evaluación y utilizadas por la Gerencia o Administración de Recursos humanos son las de **valoración del personal, valoración del puesto de trabajo y la medición de méritos**. Antecedentes a ellas, para complementar, las funciones como el análisis de puestos donde se determinan de manera concreta las tareas que se desempeñan en los distintos puestos.

Con la puesta en práctica de las funciones evaluativas, se puede realizar entonces una clasificación de tareas o puestos, es decir, reunir en grupos homogéneos, de acuerdo con la semejanza de las tareas y los requisitos de ejecución que los conforman.

Por lo tanto, cada **clase** puede definirse (7), en consecuencia como «*un conjunto de cargos o puestos sustancialmente similares por sus tareas o demás características*».

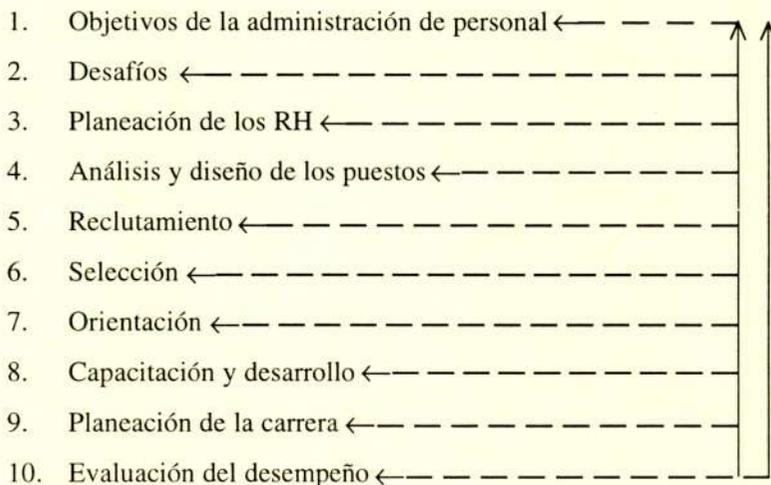


De forma general, los aspectos esenciales para clasificar tareas son:

- Igual naturaleza de los cargos.
- Funciones o tareas iguales de un cargo a otro.
- Nivel de responsabilidad equiparable.
- Dificultad de desempeño similar.
- Equivalencia de los requisitos para procurar el buen desempeño de unos y otros como: conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas.

Se puede entonces decir que las implicaciones que tiene la evaluación como actividad dentro del proceso de administración de un personal determinado, son importantes y determinantes, pues afectan todas y cada una de las funciones que se ejercen, produciendo un movimiento de retroalimentación (líneas discontinuas) en el proceso, como se observa en el gráfico 2: (16)

Gráfico 2





LAS TECNICAS DE VALORACION COMO INSTRUMENTOS DE MEDICION

Junto a la teoría de gerencia de recursos humanos, se han desarrollado también distintos métodos y técnicas *«de observación de carácter uniforme y general, mediante las cuales se estima el trabajo de cada empleado, referido, naturalmente, al tipo de prestación que se le ha solicitado y por la cual recibe una paga»*. (13). El concepto se refiere a las técnicas de valoración.

Pero más que esto, las técnicas ayudan a que en el acto de valoración encontremos respuesta a las preguntas: ¿quién debe ser evaluado?, ¿qué se debe evaluar?, ¿cómo?, ¿dónde?, y ¿por qué conviene evaluar?.

De esta forma, la evaluación no se limita a métodos fríos y consiguientes disposiciones de carácter administrativo, sino que partirá del convencimiento, por parte de los responsables del manejo del personal, de la necesidad de realizarla.

De otra parte, las técnicas de valoración utilizadas en este proceso se convierten en instrumentos efectivos de dirección para conducir de forma objetiva, cuidadosa e idónea los recursos humanos, logrando crear un espíritu de integración entre los distintos departamentos que conforman una institución, así como sus distintos niveles de jerarquía.

Estas técnicas, además, pueden adaptar su aplicación a cualquier tipo de organización productiva o de servicios donde sean necesarias. La cualidad mayor que les ha sido conferida es la de haber cambiado el viejo término de RENDIMIENTO, con el cual se pretendía medir la capacidad actual del empleado, por el de VALORACION, que amplía mucho más el anterior, dado que implica tomar en consideración no solo la cantidad y calidad del trabajo, sino también la conducta, el comportamiento, hábitos y méritos personales del trabajador.

METODOLOGIAS DE LAS TECNICAS DE VALORACION

Cuatro han sido los métodos utilizados fundamentalmente en las experiencias empresariales (13), a los cuales se harán referencias muy generales.



1. *EL METODO O SISTEMA DE JERARQUIZACION*: este método pertenece al grupo de los sistemas «no cuantitativos». En él, los trabajos quedan distribuidos según una escala de valores con arreglo a diversos niveles de importancia, desde el punto de vista general y empresarial. Las tareas no son descompuestas en factores, sino que son consideradas globalmente.
2. *EL METODO O SISTEMA DE CLASIFICACION*: al igual que el anterior, pertenece a los «no cuantitativos», y se basa en una escala que debe servir como unidad de medida para calcular las diferencias existentes entre las diversas tareas.
3. *EL SISTEMA DE COMPARACION POR FACTORES* y
4. *EL SISTEMA DE ASIGNACION DE PUNTOS POR FACTO*: ambos métodos se fundan esencialmente en el análisis del trabajo, y son llamados «cuantitativos», por desglosar el trabajo en factores o elementos fundamentales y miden éstos tanto cualitativa como cuantitativamente. En el primero, los cargos son desglosados en distintos factores, los cuales serán valorados en base a una escala de valoración establecida previamente llamada trabajos-clave. No utiliza descripciones de los grados de cada factor, sino que emplea ciertos trabajos clave como puntos o grados de escala de valoración.

Como se ha visto, la evaluación es pues, una tarea fundamental a llevar a cabo con profundidad por los responsables del personal en cualquier tipo de organización o empresa que pretenda alcanzar niveles de eficiencia y efectividad altos.

LOS ENFOQUES EVALUATIVOS EN LAS BIBLIOTECAS

El enfoque evaluativo en el ámbito bibliotecario es aplicado desde distintos puntos de vista, y no precisamente como parte de una política de administración de recursos humanos. Trabajos como el de Klingner (9) plantea la descripción de tareas como herramienta esencial en la transmisión de los objetivos de dirección al personal mediante la aclaración de las mismas entre empleados y supervisores, la identificación de condiciones fáciles o difíciles para su desempeño; haciendo énfasis en la evaluación de su cumplimiento con fines de medir productividad.



Gutzmann (17) también plantea este enfoque mecanicista con el propósito de cambiar la escala salarial de los bibliotecarios e incluirla dentro del rango de los servidores públicos de su país (Alemania) basado en la preparación que el trabajador logre alcanzar.

Por su parte, Oloko (1) analiza algunos detalles de las variables socioculturales y bibliotecarias, relación dada en la evaluación cuantitativa y cualitativa de los empleados de una biblioteca pública.

Si se analiza con detenimiento el desarrollo de dichas investigaciones sobre evaluación, se encuentra que tienen un objetivo central, medir productividad, para luego establecer tasas salariales.

Por otro lado, en América Latina, la experiencia investigativa que se pudo consultar plantea el problema con otro sentido y un poco más cercano a los objetivos de este trabajo. Nazira Calleja (4) elaboró un artículo en donde describe una escala para evaluar el desempeño de los bibliotecarios con el objeto de determinar la relación entre el grado de desempeño del trabajador y su satisfacción y a partir de sus resultados implementar planes de acción sobre los recursos humanos.

Aunque el tema evaluativo se torne complicado en las sociedades donde la superación profesional de los bibliotecarios se ve obstaculizada por la falta de recursos económicos asignados a estas instituciones y el escaso poder adquisitivo del personal de las bibliotecas, es necesario trabajar sobre este aspecto por los beneficios prácticos que le puede proporcionar a las bibliotecas e instituciones informativas, un conocimiento claro y preciso de los recursos humanos con que cuenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARANA, L.; CURBELO, C. Psicología del trabajo: Selección del Personal. -- La Habana: Dirección de Publicaciones de la UH, 1966.
2. ARIAS GALICIA, Fernando (coo). Administración de Recursos Humanos.-- México: Editorial Trillas, 1975.



3. BARQUERO CORRALES, A. La Administración de Recursos Humanos (I parte). -- San José, C.R.: EUNED, 1992.
4. CALLEJA, Nazira. El desempeño y la satisfacción laboral de los bibliotecarios: Construcción de escalas de evaluación. // En: Investigación Bibliotecológica: Vol. 11-18. Bogotá, Colombia.
5. DE GENARO, R. Bibliotecas, la tecnología y el mercado de la información. -- México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1993.—338p.
6. GORENE, G.A. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. -- Bogotá: NORMA, 1985.
7. GUTZMANN, Horst. Buch und Bibliothek. // En: LISA: Vol. 31, no 4 (April, 79); p. 348-354.
8. HENEMAN, Herbert. Administración de Recursos Humanos y Personal. -- México: CECSA, 1987.
9. KLINGNER, D. y LAW. L. Descripción de tareas, nuevos usos como instrumento familiar. // En: LISA: Vol. 72, no. 1, (Winter 1979); p. 65-67-
10. MENOUE, Michel y GUINCHAT, Claire. Introducción general a las ciencias y técnicas de la información y documentación. -- París: UNESCO. (fotocopia)
11. OLOKO, Beatrice A. Some correlations of client evaluation of public libraries employees in Nigeria. // En: LISA. (August, 81); p. 95-107.
12. REYES PONCE, A. El análisis de puestos. -- México: Editorial Limusa, 1987.
13. RICCARDI, R. y PEREGO, L. La valoración del personal. -- Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1959.— 203p.
14. RODRIGUEZ P., J.M. El factor humano en la empresa. -- Bilbao: DEUSTO, 1992.
15. RODRIGUEZ R., Víctor M. Administración de Personal. -- Santo Domingo: D.N., 1979.
16. WERTHER, William B. Jr y DAVIS, K. Administración de personal y recursos humanos. -- México: McGraw Hill, 1991.