

# La asignatura “Liderazgo y Bibliotecología” de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM

*A Course on Leadership and Library Science offered by the UNAM’s Faculty of Philosophy and Literature*

**FEDERICO HERNÁNDEZ PACHECO\***

\* Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información (IIBI), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Circuito Interior s/n, Torre II de Humanidades, piso 12, Ciudad Universitaria, 04510, Coyoacán, CDMX. Correo electrónico: federicohp@unam.mx

Biblioteca Universitaria, vol. 20, núm 1., enero-junio 2017, pp. 11-22.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/dgb.0187750xp.2017.1.172>

## RESUMEN

El presente artículo describe los contenidos de la asignatura “Liderazgo y Bibliotecología” que se imparte en la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información de la Universidad Nacional Autónoma de México. El diseño de la asignatura está sustentado en corrientes teóricas y conceptuales sobre el liderazgo y los emprendedores conforme al pensamiento de especialistas como Stephen Covey, Alfonso Siliceo o Sérvulo Anzola, entre otros. Toda la información sobre los aspectos reales y prácticos de estos temas se obtuvieron a partir de experiencias e historias de vida de destacados hombres y mujeres tanto de México como del mundo. Los resultados fueron satisfactorios, ya que se observó que los alumnos lograron desarrollar las habilidades necesarias que habitualmente distinguen a los líderes. Además de adquirir competencias para hablar en público, solucionar problemas o mantener un pensamiento estratégico, emprendedor y positivo, finalizaron el curso con un plan de negocios para iniciar su propia empresa.

### Palabras clave:

Liderazgo, emprendimiento, formación, Bibliotecología, educación superior, México.

### Keywords:

Educational Leadership, Entrepreneurial Thinking, Library and Information Science, Higher Education, Mexico

## ABSTRACT

This article provides the contents of the Leadership and Library Science course, offered by the Major in Library and Information Science at the National Autonomous University of Mexico’s Faculty of Philosophy and Literature. This course was planned following the main theoretical frameworks of leadership, according to influential authors such as Stephen Covey, Alfonso Siliceo, Sérvulo Anzola, among others. All information concerning real and practical aspects of the course stems from the experiences and life stories of prominent leaders in Mexico and abroad. The goals reached by this course were quite satisfactory, as long as students were successful in building the skills and abilities that characterizes a leader. Besides developing skills for solving problems, speaking in public, and growing an entrepreneurial, strategic and positive thinking, students finalized the course working out a business plan for starting their own business.

## Introducción

**A**ctualmente, el tema de liderazgo se imparte en diversas universidades e instituciones de educación superior de México bajo una óptica empresarial o bien con una perspectiva enfocada en el desarrollo humano. De esta manera, son diversos los casos que pueden mencionarse, entre los que se encuentra el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, que incluye en su mapa curricular materias y seminarios sobre liderazgo señalando como objetivo que: “Al término del curso el participante conocerá y dominará una técnica flexible de liderazgo a través de resultados que le permita optimizar y potenciar la administración del factor humano a su cargo”.<sup>1</sup>

Asimismo, la Especialización en Alta Dirección de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM cuenta con un Seminario de Liderazgo de carácter obligatorio. Este seminario tiene como objetivo general: “comprender la importancia del liderazgo en las organizaciones y desarrollar habilidades para manejarlo”.<sup>2</sup> Además, el contenido temático del programa incluye a los emprendedores, como una de las facetas que puede tener el líder durante su formación y desempeño.

En este contexto, nuestro país cuenta con la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información que se imparte en el Colegio de Bibliotecología de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, con un mapa curricular estructurado en 44 asignaturas obligatorias y 9 optativas,<sup>3</sup> entre estas últimas se encuentra la asignatura Liderazgo y Bibliotecología, cuyo objetivo es: dar a conocer y desarrollar habilidades o competencias para el ejercicio del liderazgo en organizaciones públicas y privadas, resaltando el papel fundamental que juega el bibliotecólogo o profesional de la infor-

mación en nuestra sociedad. En términos generales, se puede calificar como un curso-taller que busca formar líderes que se conviertan en agentes de cambio desde su propia actividad o de su entorno, para que desarrollen y capitalicen su talento, así como sus habilidades individuales a favor de una meta profesional, un plan de vida y un bien común.

Asimismo, el interés de esta asignatura es inculcar en los estudiantes el pensamiento relativo a mantener una actitud emprendedora, además de la relevancia por tener y desarrollar habilidades para el liderazgo. De tal forma que el liderazgo se conciba no sólo como una capacidad, un talento o actitud, sino como un estilo de vida, como la manera en que deben conducirse los bibliotecólogos para lograr grandes metas y objetivos y, así producir resultados de calidad.

En definitiva, formar y capacitar en temas de liderazgo se vuelve cada vez más necesario para contribuir al desarrollo de talentos y habilidades entre los universitarios, a fin de que se desenvuelvan eficientemente en sus lugares de trabajo pero, sobre todo, con el propósito de fomentar el liderazgo como un valor esencial para concientizarlos sobre su potencial y su entorno, para que de esta manera se traduzca en actividades sociales que impacten en la población.

Los resultados finales de los ocho semestres en los cuales se ha impartido la asignatura, desde el año 2010, han sido notablemente satisfactorios al concluir cada uno de los alumnos con un plan de negocios como trabajo final, y en el que todos experimentaron mediante la praxis lo aprendido durante todo el semestre, aplicando en todo momento su propia creatividad, talento, visión y liderazgo.

Resulta evidente que la profesión bibliotecológica en México ha sido muchas veces subestimada y poco valorada, en gran medida por la falta de conocimiento sobre sus aportaciones e impacto en la sociedad. Como consecuencia de esto, el bibliotecólogo ha sido constantemente catalogado en un bajo perfil, por lo que en raras ocasiones llega a ocupar cargos directivos de alta responsabilidad y con grandes remuneraciones. No obstante, quienes llevan años en el ejercicio de esta noble profesión saben que el campo de la bibliotecología es bastante amplio, y que su potencial aumenta conforme va incrementando la producción mundial de información y de conocimientos, así como de iniciativas e intereses particulares o colectivos que propicien la realización de actividades culturales, académicas y de investigación. Por ello, se considera necesario que todos los que se incorporan e interesan

- 
- 1 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Mazatlán Seminario Liderazgo. [en línea] <[http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/migration/MAZ2/Mazatl\\_n/Diplomados+y+cursos/Programas+Abiertos/Sede+Los+Cabos/Seminario+Liderazgo](http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/migration/MAZ2/Mazatl_n/Diplomados+y+cursos/Programas+Abiertos/Sede+Los+Cabos/Seminario+Liderazgo)> [consulta: 20 diciembre 2014].
  - 2 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado. Especialización en Alta Dirección. *Plan de Estudios*. [en línea] <[http://posgrado.fca.unam.mx/docs/espec/alta\\_direccion.pdf](http://posgrado.fca.unam.mx/docs/espec/alta_direccion.pdf)>.
  - 3 Universidad Nacional Autónoma de México. Programa de la asignatura “Liderazgo y Bibliotecología”. México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, 2014. [en línea] <<http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/779-2/>> [Consulta: 20 agosto 2016].

por este nicho profesional sean conscientes de las grandes oportunidades que tienen a su alrededor y de la enorme responsabilidad que tendrán con el presente y futuro de su país. El bibliotecólogo, actualmente, tiene ante sí terrenos o áreas vírgenes, casi inexplorados y sumamente fértiles; por ello, en nuestro ámbito hacen falta mujeres y hombres comprometidos, con altas expectativas, capaces de fijarse objetivos y dispuestos a cumplirlos, irradiando con su trabajo entusiasmo a todos aquellos con quienes colaboran y sobre todo a quienes sirven. En pocas palabras, se requiere de bibliotecólogos líderes y emprendedores.

## Estructura del curso

La impartición del curso se enfocó en la estrecha relación existente entre las características del líder y el emprendedor, de acuerdo con el enfoque de la gestión o administración del talento.<sup>4</sup> También, hace énfasis en los distintos tipos de líderes y en las muy diversas formas de ejercer el liderazgo según el contexto, y ante todo en el hecho de que los auténticos líderes se construyen a sí mismos.

El programa de estudios abarcó cuatro unidades, iniciando por “Los principios del liderazgo”, para posteriormente continuar con “Las características del líder”; después “Los nuevos paradigmas del liderazgo en la bibliotecología”, para finalizar con “La elaboración de un plan de negocios” que se revisó paulatinamente con el profesor. Todo el curso se desarrolló de manera dinámica e interactiva ya que, además de exposiciones temáticas y el análisis de diversas lecturas inherentes a las unidades, se llevaron a cabo ejercicios para hablar en público, para identificar la misión y visión tanto personal como profesional, y se resolvieron estudios de caso muy concretos sobre situaciones reales a las que los alumnos podrían enfrentarse como ejecutivos, jefes o líderes de una organización. Los casos, en su mayoría, se enfocaron al campo de la bibliotecología y la gestión de bibliotecas o unidades de información, aunque muchas situaciones también son inherentes a diversas organizaciones e instituciones públicas o privadas.

4 Cuando se trata el tema del talento, varios autores, lo definen no solamente como una capacidad vinculada con la inteligencia, el talento también se va a demostrar cuando la persona está motivada y comprometida, y que además pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno o en una organización. La gestión del talento tiene tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción. Cfr. JERICÓ, Pilar. Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo. España: Pearson Educación, 2001. p. 51.

Asimismo, un aspecto a destacar fue el estudio minucioso de biografías de líderes mexicanos y mundiales, donde se revisaron historias de vida de personas que modificaron notablemente su entorno, como Estela Morales Campos y Adolfo Rodríguez Gallardo, forjadores de la bibliotecología mexicana; además de Lorenzo Sertivitje Sendra y Lorenzo Zambrano, prominentes empresarios mexicanos; Emiliano Zapata, líder revolucionario y defensor de las causas sociales; Miguel Hidalgo y Costilla, iniciador del movimiento de la independencia de México; Benito Juárez, conocido como el “Benemérito de las Américas”; o en el panorama internacional Amancio Ortega, destacado empresario español. Además de Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Jesucristo o Teresa de Calcuta, líderes parteaguas de la historia universal.

El curso inició con el cuestionamiento sobre ¿qué es el liderazgo?, para lo cual se analizaron diversas definiciones para un concepto relativamente amplio y con puntos de vista muy diversos. De esta manera, se llegó a la conclusión de que existe una postura en común sobre el tema: *para que exista el liderazgo debe existir primeramente uno o más seguidores y una persona que lo ejerza*. El líder será quien guíe a un grupo o comunidad al logro de sus metas u objetivos por medio de una comunicación eficaz y, al mismo tiempo, quien transmita la motivación necesaria para que todos los involucrados aporten lo mejor de sí mismos y, a su vez, se vean beneficiados con el cumplimiento de esas metas.

El liderazgo es, como señala David Cásares Arrangoiz: “parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener los resultados, pero en una relación esencial con los seguidores dentro de un contexto social determinado”.<sup>5</sup>

La definición anterior es certera en cuanto deja claro que el líder debe tener capacidad y talento para producir ciertos efectos y resultados sobre las personas. El líder también deberá tener una personalidad especial, ya que debe poseer características y ciertas actitudes que le permitan desenvolverse con agilidad: la autoconfianza, su visión hacia el futuro, el ser conciliador, la empatía, el ser capaz de asumir las responsabilidades no sólo por sí mismo, sino también delegarlas hacia otros; su habilidad para resolver problemas y tomar decisiones precisas; el control de su inteligencia emocional, además de su carisma y habilidad para comunicar -tanto para transmitir ideas como para escuchar-, entre otras aptitudes, lo convierten en la persona ideal para servir de guía a su grupo.

5 CÁSARES ARRANGOIZ, David. *Liderazgo: capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica, 1995. p. 27.

Gracias a esas características un líder es capaz de adaptarse fácilmente a los cambios, de ser creativo, flexible y eficaz, de relacionarse fácilmente, de tener conciencia social y respaldar a su equipo, de buscar la excelencia en sus actividades diarias y, sobre todo, de ser un emprendedor en todas las actividades que haga.

De las cualidades que se acaban de mencionar algunas son innatas, otras se van desarrollando mediante la formación y capacitación continua. Esto quiere decir que los líderes se hacen, no obstante existan algunas características con las que las personas nacen. En este sentido, la idea más aceptada es que el comportamiento humano es una combinación de influencias biológicas (por naturaleza) y culturales (por educación),<sup>6</sup> y en efecto, no todos hemos nacido para ser líderes, pero el liderazgo también puede ser transmitido mediante el ejercicio del mismo. Por ejemplo, enseñar en las aulas es una forma de ejercer el liderazgo, pues cuando la educación y los conocimientos se transmiten reconociendo e incrementando las capacidades y talentos de los alumnos, éstos alcanzarán su máximo potencial y podrán convertirse en líderes en su área de especialidad.<sup>7</sup> Tales conceptos se desarrollan ampliamente en el apartado “Actitudes y aptitudes del líder” del programa de estudios.

En todo este contexto existen actividades y roles para los cuales es indispensable la práctica del liderazgo; por ejemplo, para cargos políticos o para puestos directivos y gerenciales, el liderazgo es una cualidad y una habilidad que tiene que ser aprendida, desarrollada e integrada a las funciones de dirigir.<sup>8</sup> Además, definitivamente, al asumir un puesto de ese calibre, el liderazgo se convierte en circunstancial,<sup>9</sup> es decir, automáticamente se adquiere una faceta de líder al ocupar un cargo de alta responsabilidad, por lo que es imprescindible adquirir conocimientos sobre liderazgo y sobre todo ponerlos en práctica. En este sentido, temas como

las habilidades para el manejo de grupos de trabajo, relaciones humanas y laborales, negociación y, específicamente, las marcadas diferencias entre los jefes y los líderes, se trataron en los apartados del programa “Habilidades Directivas” y “Liderazgo y Dirección”.

Por otro lado, una función esencial es la comunicación, la cual se conoce como el proceso de transmisión de información por parte de un emisor con el fin de informar, motivar o influir en un receptor capaz de responder adecuadamente.<sup>10</sup> Y establece sus bases en los aspectos más utilizados: el proceso en el que un emisor transmite un mensaje a un receptor y la relación según la cual dos o más personas pueden entenderse.<sup>11</sup> La palabra comunicación proviene del término latino *communicatio*, que significa participación, poner en común y compartir. Es por ello que las organizaciones deben comprometerse a establecer una comunicación eficaz y bidireccional entre directivos y colaboradores, siendo ésta una pieza fundamental para conseguir los objetivos establecidos.<sup>12</sup> En efecto, la comunicación en muchas ocasiones se convierte en la clave que conduce a las organizaciones y a las personas hacia el éxito o el fracaso. En este sentido, existen diversas formas de comunicación, que dependen no sólo del estilo de la persona, sino de las necesidades para transmitir ideas a los equipos, o también de las circunstancias, tiempos o momentos. Existe además la comunicación verbal y no verbal, barreras y problemas que impiden una eficiente comunicación, recomendaciones y pautas para hablar en público. Todos estos aspectos fueron ampliamente discutidos y puestos en práctica en el epígrafe “Liderazgo y Comunicación”.

Para concluir esta unidad se eligió a uno de los mayores expositores en temas de liderazgo: John Maxwell. En su obra *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*<sup>13</sup> se analizaron premisas como: la capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona; el liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día; cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta; los líderes encuentran la forma de que el equipo gane, y el valor verdadero de un líder se mide por

---

6 LEVI-STRAUSS, Claude. *Las estructuras elementales del parentesco*. Barcelona: Paidós, 1991. p. 35-69.

7 MADRIGAL TORRES, Bertha Ermilia. *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill, 2005. p. 18.

8 *Idem* pp.7-8.

9 Uno de los grandes temas al abordar el liderazgo es el que refiere a la situación o circunstancia, tanto coyuntural como histórica, que vincula a las organizaciones y a sus líderes. Se ha llegado a la conclusión de que en buena medida el momento es el que hace al líder. Y en efecto, los grandes problemas y crisis de las sociedades han originado y hecho emerger a las personas como líderes, figuras, héroes y por tanto agentes de cambio. Cfr. SILICEO AGUILAR, Alfonso. *Liderazgo para la productividad en México*. 2a. ed. México: Limusa, 1995. p. 114.

---

10 ONGALLO, Carlos. *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson, 2007. pp. 4-7.

11 *Idem*.

12 DEL POZO, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua, 1997. pp. 116-118.

13 MAXWELL, John C. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. EUA: Grupo Nelson, 2007. pp. 3-6.

la sucesión; que además fueron estudiadas mediante analogías y casos donde los alumnos lograron la comprensión y aplicación de éstas en el ámbito bibliotecológico. Como complemento de la unidad, y como parte del programa de estudios, los alumnos redactaron y expusieron su propia misión y visión personal y profesional; además, practicaron y desarrollaron habilidades de oratoria y para hablar en público, que indudablemente representaron un cambio significativo en el comportamiento y comunicación de todos los participantes.

La segunda unidad inició con el análisis de diversos líderes de la historia de la humanidad, así como de los contemporáneos. Se compartieron biografías de notables líderes de la historia y del siglo XXI, tanto de México como del mundo, personas que, independientemente de su ideología, han logrado generar cambios impactando en el rumbo y dirección de las sociedades. De esta forma, los alumnos identificaron que todos estos personajes en mayor o menor medida poseían una combinación de habilidades o destrezas, ya fuesen físicas, intelectuales, emocionales, interpersonales, sociales o técnicas. Además, el grupo examinó y discutió qué tipo de liderazgo tenía cada una de esas personalidades, captando con mayor claridad que el ejercicio y el rol del líder depende de su contexto y de sus muy particulares fines e intereses.

Bajo esta perspectiva, se logró revisar la vida y aportaciones de científicos, filósofos, artistas, empresarios y visionarios representados en personajes de la historia universal como Pericles, George Washington, Simón Bolívar, Albert Einstein, Luis Pasteur, Henry Ford, Mao Tse-Tung, Bill Gates, Nelson Mandela, entre otros, y líderes mexicanos como Emiliano Zapata, Francisco I. Madero, José Vasconcelos, Mario Molina y Octavio Paz, cuya influencia ha sido por su trabajo y ejemplo, y quienes han sido creativos, disciplinados, perseverantes y arriesgados, cuyas motivaciones han diferido de lo establecido por las instituciones, o en su caso por el Estado, que los han convertido en líderes con la capacidad de romper paradigmas.

Así, en esta misma unidad se examinó el liderazgo basado en la política, el poder, la estrategia, el emprendimiento y las relaciones humanas, como prácticas de influencia en cualquier organización o grupo social. Además, un apartado esencial fue el análisis del libro del maestro Stephen Covey: *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, que nos conduce hacia una disciplina férrea para formarse como líder. Covey, el llamado “Sócrates americano”, ofrece una guía dividida en siete etapas para reflexionar sobre los hábitos personales y el camino para acceder a los cambios con eficiencia,

partiendo del conocido adagio: “si queremos cambiar la situación primero que nada debemos cambiar nosotros mismos”.<sup>14</sup> Esta unidad concluye abordando el tema sobre “Análisis y solución de problemas”, donde, mediante un conjunto de técnicas, los alumnos logran aprender a plantearse, diagnosticar y solucionar problemas mediante decisiones previamente estudiadas y evaluadas.<sup>15</sup>

Durante la tercera unidad: “Nuevos paradigmas del liderazgo en la bibliotecología”, se trató el liderazgo femenino, el cual ha existido desde siempre y, como se sabe, ha incrementado su influencia hoy en día. Se ha visto que el liderazgo femenino obedece a características propias, no mejores ni menos efectivas que las de los varones, sino distintas. Las mujeres tienden a ser más intuitivas, sensibles y perseverantes, y por lo general se inclinan a ejercer un tipo de liderazgo más democrático, alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores. Prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales.<sup>16</sup>

Según Madrigal,<sup>17</sup> en comparación con el sexo masculino, las lideresas muestran una mayor habilidad para comunicarse y son entregadas a su trabajo, el cual muchas veces llevan a cabo siendo amas de casa y madres; asimismo, son menos propensas a caer en actos de corrupción y son más perfeccionistas.

El liderazgo femenino ha dado origen a diversos estudios y temáticas que van desde la equidad de género, la transversalidad y el empoderamiento, hasta la producción de biografías sobre liderazgo femenino representadas en

14 COVEY, Stephen. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós, 2003. p. 21.

15 En este apartado se aborda el modelo Polya, el cual comprende cuatro fases: Comprensión del problema (resumir la información con la que se cuenta); concebir un plan (establecer una metodología o pasos a seguir); ejecutar un plan (resolver el problema) y; verificar los resultados (examinar la solución que se obtuvo y si las respuestas tienen sentido). El modelo fue creado por George Polya, quien fue Doctor por la universidad de Budapest y maestro del Instituto Tecnológico Federal en Zurich de Suiza, realizó estudios sobre el proceso de descubrimiento de soluciones a problemas matemáticos, más que la sola ejecución de ejercicios. Disponible en: PÉREZ CARRAZCO, Rodrigo. *Propuesta de un manual para el uso docente, orientado al tratamiento de la resolución de problemas, en la educación matemática de enseñanza media*. [en línea] Chile. 112 p. Tesis (Maestría) Universidad Talca, 2008. <<http://inst-mat.otalca.cl/~cdelpino/tesis1/capitulos/04-cap2.pdf>> [Consulta: 20 agosto 2016].

16 *Op. Cit.*, MADRIGAL p. 161.

17 *Ibidem*. p. 166



mujeres como Marie Curie, Eva Perón, Margaret Thatcher, Hellen Keller, Rigoberta Menchú, Sor Juana Inés de la Cruz, Denise Dresser, Juliana González, Rosi Orozco y Carmen Aristegui, entre otras mujeres líderes que fueron tratadas en esta unidad.

También, se destaca que para ser un líder masculino o femenino la inteligencia más importante es la emocional. La expresión “inteligencia emocional” fue acuñada por Peter Salovey de la Universidad de Yale y John Mayer de la Universidad de New Hampshire en 1990 y la definen como: “una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y las de los demás, así como saber discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción”.<sup>18</sup> No obstante, fue a partir de la edición de la obra *La inteligencia emocional* de Daniel Goleman cuando la temática recibió más atención y aplicación en las organizaciones.<sup>19</sup> Este tipo de inteligencia permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender a los que nos rodean, tolerar presiones y frustraciones, acrecentar la capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social.

Y exactamente, se sabe que entre las razones por las que una persona triunfa sólo un pequeño porcentaje se relaciona con sus habilidades técnicas y conocimientos profesionales, mientras que el mayor porcentaje tiene que ver con su actitud, grado de motivación y capacidad de desarrollar relaciones interpersonales sanas.

De igual forma se estudió la gestión del talento, la cual, según Tejada Zabaleta es: “la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno”.<sup>20</sup> Habitualmente este modelo de gestión se lleva

a cabo mediante las siguientes acciones: a) identificar los talentos; b) desarrollar conocimientos; c) ponerlos en práctica; d) adquirir un compromiso férreo y e) mantener una actitud de servicio. Por otro lado, se trató el tema de la administración del tiempo como un proceso que requiere dedicación para modificar viejos hábitos, que muchas veces hacen improductivas a las personas y sobre todo, propensas a ocasionar errores continuos en su vida personal y profesional. Tópicos como la agenda de actividades, el ciclo de energía, la planeación, las herramientas y las causas de pérdida del tiempo, fueron abordados a través de ejercicios. Otro de los paradigmas que se analizó es la ingeniería del servicio, estableciendo como base la investigación de mercados para conocer y satisfacer las necesidades del cliente y, sobre todo para ofrecer servicios competitivos y de valor añadido. Asimismo, se revisaron las siguientes claves para un liderazgo de excelencia: credibilidad, mentalidad estratégica, sinergia, adaptabilidad al cambio, autorenovación, autorrealización, confianza, logro de un buen clima organizacional, inspiración hacia sus seguidores, cumplimiento de promesas, respeto y mentalidad positiva.

Esta unidad finalizó con el tema “el emprendedor”, como uno de los valores elementales que debe tener el bibliotecólogo para iniciar algo mediante la creación de un negocio propio, o bien practicando una actitud emprendedora dentro de la biblioteca, unidad de información o institución para la cual se trabaje. En este apartado, la lectura “El bibliotecólogo emprendedor: un reto del siglo XXI”, que ofrece un camino para iniciar una microempresa,<sup>21</sup> ha sido básica para la comprensión del enfoque que se desea dar al tema. Del mismo modo, la obra *Information for sale* de John H. Everett y Elizabeth P. Crowe,<sup>22</sup> plantea un amplio panorama sobre el profesional independiente de la información, sobre como iniciar un negocio, los estudios de mercado, las consideraciones legales y tecnológicas, los recursos para iniciar un negocio propio y un capítulo interesante con entrevistas a profesionales que han creado su propia empresa en el giro de la información y las bibliotecas.

En la actualidad, los diversos sucesos que han transformado la economía mundial también han reactivado un cambio radical en las viejas estructuras productivas en

---

18 SALOVEY, Peter, MAYER, John D. Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality. En: *Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and the Workplace*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2000. p. 92-117.

19 HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Library Outsourcing, 2012. p. 267.

20 TEJADA ZABALETA, Alonso. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. [en línea] *Psicología desde el Caribe*: Revista del Programa de Psicología Universi-

dad del Norte. 2003, No. 12, Julio-Diciembre, 2003. p. 117. <<http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>> [Consulta 7 diciembre 2015].

21 HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. *El bibliotecólogo emprendedor: un reto del siglo XXI*. México: Colegio Nacional de Bibliotecarios, 2000. p. 18

22 Cfr. EVERETT, John, CROWE, Elizabeth Powell. *Information for sale*. 2nd. ed. USA: McGraw-Hill, 1994. 283 p.

decadencia. A todo ello el trabajo no ha sido ajeno, siendo constantemente desplazado por los avances tecnológicos y por la carencia de una formación calificada.<sup>23</sup> El trabajo seguro ya no es una garantía, ni siquiera para los que cuentan con un título profesional y las arcas gubernamentales ya no son suficientes para contratar a todos los egresados de las universidades. Con todo esto se ha generado no sólo una época de empleos con bajos salarios, sino que también predomina el desempleo en muchos países del mundo como España o Portugal.

Lo anterior refiere una gran problemática, pues como señala José Manuel Lastra Lastra “la desocupación acarrea severos y continuos conflictos sociales”<sup>24</sup> que de manera notable se podrán reducir o contrarrestar promoviendo la creación de pequeñas empresas. Sin embargo, el mercado de trabajo impone cada vez más la adquisición de competencias emprendedoras para el bibliotecólogo; por ello, si las universidades no inculcan ese espíritu empresarial, los estudiantes tendrán dificultades para incorporarse a los mercados de trabajo.<sup>25</sup> Por tales motivos, como proyecto final de la asignatura y parte de la cuarta unidad se realizó un Plan de negocios, el cual se orientó a la creación de una empresa, ya sea dentro del área bibliotecológica o bien de interés para cada alumno.

El Plan de negocios se integró por cinco estructuras básicas:<sup>26</sup>

1. Estructura ideológica.
2. Estructura del entorno.
3. Estructura mecánica.
4. Estructura organizacional.
5. Estructura financiera.

En primer lugar se describió la estructura ideológica, la cual se encarga de establecer el nombre, la misión, visión, objetivos, valores, ventajas competitivas, compromiso y competencias de la empresa que se crea. Posteriormente se trató la estructura del entorno, que tiene

por finalidad investigar las condiciones de la situación tanto del público meta al que va dirigida la actuación de la empresa como de las condiciones competitivas para la misma, es decir, si hay otros negocios que compiten dentro del mismo mercado. Además, en esta parte se analizaron los datos demográficos del mercado y la frecuencia con la que se adquirirá el producto o servicio. Con base en todo ello, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) que se incluye dentro del plan de negocios.<sup>27</sup>

Como siguiente punto, la estructura mecánica abordó el precio del producto y/o servicio, el diseño de esquemas de crédito o pagos diferidos, así como los canales de distribución y comunicación que incluyen almacenes, transporte, medios publicitarios, página web, e-mail, contacto telefónico, la presencia en redes sociales, en radio, televisión, etcétera.

Por otra parte, dentro de la estructura organizacional los alumnos determinaron cuáles serán las funciones que tendrá la empresa: por consiguiente, establecieron una departamentalización en la cual se describieron cada una de las áreas, además se elaboró un perfil de puestos de los recursos humanos junto con los sueldos, prestaciones e incentivos. Para culminar con esta labor, se establecieron las líneas de comunicación e interrelación de las áreas y, finalmente, se estructuró el organigrama adecuado para la organización.<sup>28</sup>

Como último apartado se estudió la estructura financiera de la empresa, de manera que se aprendió a realizar una cotización, a calcular la inversión básica necesaria para constituir la empresa y, aunado a ello, se vieron alternativas posibles de financiamiento. Finalmente, se realizó un cuadro de ganancias, ventas, costos y otros elementos financieros con una prospectiva a tres años.

Aunado a lo anterior, se recomendó a los alumnos incluir en su proyecto los aspectos legales y fiscales, lo cual, mediante una investigación de campo y documental se logró la comprensión de estas importantes y necesarias actividades.

Con todo lo anterior, se tuvo como resultado un plan de negocios muy completo y debidamente estructurado, que da las herramientas al estudiante y a quien

23 LASTRA LASTRA, José Manuel. El trabajo en México. *Boletín Mexicano del Derecho Comparado*, 2001, nueva serie, año xxxiv, núm. 101, mayo-agosto, p. 529.

24 *Ibidem*. p. 530.

25 DOS SANTOS BAHIA JACINTHO, Eliana María, MOREIRO GONZÁLEZ, José Antonio. Archiveros y documentalistas emprendedores: el caso español y brasileño. *Informação e Sociedade: Estudos*, 2014, v. 24, no. 2, maio/ago, p. 121.

26 SÁNCHEZ, Marissa. Plan de Negocios: Cómo desarrollar tu plan paso a paso. *Entrepreneur*. 2011 Año 19, número 5, mayo, p. 48.

27 QUEZADA ESCAMILLA, Diana. El liderazgo y el profesional de la Bibliotecología: experiencias de una asignatura optativa en la UNAM (Mesa redonda). En: *xxiv Encuentro de Profesores y Alumnos de Bibliotecología*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2014.

28 *Idem*.

toma la asignatura de Liderazgo para poder emprender un negocio propio y adentrarse en el mundo de la iniciativa privada como profesional de la información.

En definitiva, el plan de negocios ayudó a desarrollar la estrategia de la empresa, proporcionó una guía sobre cómo y dónde iniciarla. Es una herramienta para saber qué se necesita ahora y en un futuro, y, sobre todo, ayudó a evaluar todas las acciones emprendidas. Y en efecto, responde a las preguntas: ¿En qué negocio será mi giro? ¿Qué servicios debo proporcionar? ¿Cuál es el mercado de los servicios? ¿Quién es mi competidor y cómo debo compararme? ¿Cuánto dinero necesito para iniciar y operar mi negocio? ¿Dónde debo solicitar ayuda para iniciar mi negocio?<sup>29</sup>

No obstante, para que el bibliotecólogo pueda involucrarse en este tema es necesario que obtenga los conocimientos necesarios, pero además que adopte una filosofía emprendedora, pues cabe mencionar que las sociedades donde existe mayor estabilidad económica son aquellas donde han surgido empresas y empresarios, que por medio de diferentes creaciones e innovaciones han logrado superar carencias y fomentar la abundancia y el bienestar.

Incentivar una cultura empresarial en los bibliotecólogos también requiere de la propagación de valores fundamentales de trabajo en equipo, pensamiento estratégico y calidad total, entre otros factores, además de aplicar todos los conocimientos y experiencias de liderazgo analizadas en las unidades anteriores.

También, es importante destacar que los bibliotecólogos saben manejar la información y utilizar las herramientas para obtenerla, están en continuo contacto con la cultura y el conocimiento universal. Y si desean contribuir al desarrollo de los sectores económicos y productivos, al mejoramiento de las organizaciones públicas o privadas, o como creadores y promotores de empresas, será necesario que obtengan las bases de una cultura emprendedora, que ésta sea parte de su formación.

Un ejemplo es el info-emprendedor, “aquel individuo consciente de que las personas y organizaciones de ahora necesitan información oportuna para ser más competitivas. Son ellos los que con sus conocimientos crean negocios o empresas para apoyar a otros sectores”.<sup>30</sup> Este profesional puede contribuir a identificar, localizar, recuperar e interpretar la información reque-

rida, así como a decidir la manera de utilizarla. *Information broker* es también el término que en la práctica se ha usado para nombrar a estos profesionales.

## Evaluación y resultados

Una vez que se comprendieron los contenidos de las unidades sobre el ejercicio del liderazgo y de la cultura emprendedora entre los bibliotecólogos o profesionales de la información, se llevó a la práctica lo estudiado durante el curso: como trabajo de evaluación, cada uno de los alumnos elaboró el plan de negocios ya mencionado, bajo la estructura de la cuarta unidad y con la asesoría personalizada del profesor, para el cual, tal como se refirió anteriormente, se dio total libertad respecto a la actividad o giro en los que estuviera focalizado el negocio, con el objetivo de que se trate de un verdadero proyecto personal, que pudiera ser parte de un plan de vida.

De esta manera, bajo guías sobre cómo elaborar planes de negocios, videos, tutoriales y prácticas o entrevistas de campo, los alumnos realizaron un diagnóstico sobre su tema, definieron metas y objetivos, proyectaron sus recursos y materias primas, elaboraron una ruta crítica, asignaron responsables, definieron su metodología y establecieron un sistema de evaluación. Finalmente, a manera de un *assessment center* o centro de evaluación,<sup>31</sup> se calificaron los contenidos, la presentación, el impacto y sobre todo la forma de comunicar y expresar su proyecto, evaluando a su vez la imagen ejecutiva que deseaban proyectar. Como resultado, se lograron excelentes trabajos que iban desde una franquicia para una librería, o bien un restaurante con librería, hasta un plan de negocios para servicios de diseño gráfico, de fomento a la lectura en escuelas públicas en la Ciudad de México, así como un sistema de radiolocalización para libros o una estación

---

<sup>31</sup> Fue desarrollado en la Armada de los Estados Unidos en 1942 para simular situaciones de guerra similares a las que se podían encontrar en la realidad, y consiste en un sistema de evaluación múltiple compuesto por varios participantes con diversos observadores, en donde se pone un ejercicio de simulación, preferentemente por equipos de trabajo, para evaluar las características de los participantes en relación con las competencias del perfil de puesto de trabajo. Esta técnica de evaluación es de mayor validez predictiva porque evalúa las capacidades y el potencial del candidato, así como sus comportamientos ante situaciones complejas, con independencia de si se han realizado o no en el pasado. Se centra en la conducta del participante atendiendo al “cómo se obtiene” y no solamente al “qué se obtiene”. Cfr. ALCALÁ, Miguel Ángel, et. al. *La entrevista de selección: manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: CIE Dossat, 2001. 201 p.

---

<sup>29</sup> *Op. Cit.* EVERETT, 1994. p. 17.

<sup>30</sup> *Op. Cit.* HERNÁNDEZ PACHECO. p. 89.



de radio para jóvenes “dark” y “retro”. A continuación se relacionan algunas de las empresas presentadas al finalizar el curso:

Título del proyecto	Slogan	Área
Infosoluciones	“Soluciones a sus problemas de información”	Bibliotecología
LibreríaArte	“Mucho más que una librería”	Bibliotecología
Corazón de hemp	“El sabor de la lectura”	Gastronomía / Bibliotecología
Information Consulting Pachuca	“Integrando el conocimiento, generamos soluciones”	Bibliotecología
Jóvenes Bibliotecarios Itinerantes, A.C.	“Porque los mejores conocimientos son compartidos”	Bibliotecología
B.E.P Consultores (Bibliotecas Escolares y Públicas)	“Innovando ideas para tu biblioteca”	Bibliotecología
Margot Green	“Una buena alimentación para una mejor calidad de vida”	Gastronomía / Bibliotecología
Geoda: Centro de Soluciones Alternativas Integrales	“Buscar una alternativa de solución a tu problema”	Bibliotecología / Psicología Educativa
Infobroker	“Queremos atenderte personalmente”	Bibliotecología

Como se puede observar, la inclinación fue hacia empresas que ofrecen servicios y soluciones integrales para bibliotecas, así como consultorías vinculadas a la organización y servicios de información. Además, un aspecto muy interesante fue la inclinación de los alumnos hacia el ramo restaurantero, perfilando un binomio empresarial totalmente innovador: la gastronomía y la bibliotecología. Algunos de estos proyectos son hoy una realidad, y los alumnos han iniciado la aventura de crear su propia empresa.

Finalmente, como parte de las dinámicas de clase, un punto importante fue el reporte semanal del programa “Hoja de Vida”, producido y dirigido por uno de los *Head Hunter* más famosos de México: William Gaber.<sup>32</sup> Temas como el teletrabajo, la remuneración, la felicidad en el trabajo y la vinculación universidad-empresa, fueron tratados ampliamente durante las cla-

<sup>32</sup> William Gaber fue Gerente Regional de Manpower México y actualmente es Vicepresidente de Korn Ferry International. El *Head Hunter* William Gaber es uno de los expertos más reconocidos en materia de recursos humanos.

ses. Además, los alumnos tuvieron la oportunidad de visitar empresas mexicanas vinculadas a las bibliotecas y archivos como Library Outsourcing S.A. de C.V. También acudieron a la Semana Nacional Pyme organizada por el gobierno federal mexicano y al Museo Interactivo de Economía (MIDE).

Definitivamente, el trabajo final sirvió para evaluar la efectividad del curso, pues con la realización del plan de negocios los alumnos demostraron haber tomado conciencia de su propia capacidad, talento y liderazgo para organizar, planear y evaluar estratégicamente una empresa, con el fin de obtener resultados productivos.

## Conclusiones y sugerencias

La experiencia que dejó el curso llevó a confirmar la importancia de impartir e inculcar el liderazgo entre los bibliotecólogos y profesionales de la información desde su formación universitaria. Definitivamente, hace falta desarrollar y abrir programas para la formación de bibliotecólogos emprendedores, líderes, en

los cuales, tal como se hace en otras carreras, se lleven a cabo actividades como:

- Inducción a los alumnos de nuevo ingreso.
- Cursos motivacionales y de calidad.
- Técnicas de generación de ideas y talleres de práctica creativa.
- Visitas a empresas o ferias de muestra.
- Cursos sobre los conceptos básicos de una empresa.
- Simulación empresarial.

Asimismo, algunos de los temas que se podrían perfilar e incluir en este curso de liderazgo serían los siguientes:

- Relaciones humanas y laborales.
- Integridad y moralidad.
- Gestión de la confianza.
- Evaluación 360 grados.
- Teorías y habilidades motivacionales.
- Habilidades políticas.
- Habilidades para satisfacer al cliente.
- Manejo del estrés y productividad personal.
- Habilidades para dirigir la trayectoria profesional.

Todos somos líderes en alguna medida, pero el liderazgo es una forma y estilo de vida que responde a necesidades afectivas, de autonomía, creatividad y realización personal. El líder siempre acomete, comienza una obra, inicia algo, resuelve problemas, mantiene una visión y objetivos claros, busca el cambio constante hacia un bien mejor.

Es necesario orientar a los bibliotecólogos con iniciativas, con talento, disposición y carácter. Se sabe que formar líderes no es una tarea fácil, no obstante es el momento de sentar las bases en nuestra profesión para las generaciones del futuro. La bibliotecología en su carácter humanístico siempre habrá de inculcar valores como la ética, la confianza, la honestidad, la alegría, la solidaridad y el esfuerzo, aprendiendo a regir la vida bajo principios, convicciones, seguridad y sobre todo con constancia y decisión.

Y exactamente, tal y como señalaba el escritor español Baltasar Gracian: Nada sustituye a la constancia, el talento no la sustituye, pues nada es tan corriente como los inteligentes frustrados. El genio tampoco, ya que resulta ser típico el caso de los genios ignorados. Ni siquiera la educación sustituye a la constancia, pues el mundo está lleno de fracasados bien educados. Solamente la constancia y la decisión lo consiguen todo. ■

## OBRAS CONSULTADAS

ALCALÁ, Miguel Ángel, et. al. *La entrevista de selección: manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: CIE Dossat, 2001. 201 p.

ANZOLA ROJAS, Sérvulo. *La actitud emprendedora: espíritu que enfrenta los retos del futuro*. México: McGraw Hill Interamericana, c2003. 147 p.

CÁSARES ARRANGOIZ, David. *Liderazgo: capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica, 1995. 183 p.

COVEY, Stephen. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós, 2003. 205 p.

DEL POZO, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua, 1997. 229 p.

ROSA ALVARADO, Ariel de la. *Políticas de información en la Presidencia de la República Mexicana: un análisis del periodo 2006-2012*. México. 100 hojas. Tesina (Licenciatura). UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, 2014.

DOS SANTOS BAHÍA JACINTHO, Eliana María, MOREIRO GONZÁLEZ, José Antonio. Archiveros y documentalistas emprendedores: el caso español y brasileño. *Informação & Sociedade: Estudos*, 2014, v. 24, no. 2, maio/ago, pp. 121-138.

- EVERETT, John, CROWE, Elizabeth Powell. *Information for sale*. 2nd. ed. USA: McGraw-Hill, 1994. 283 p.
- GAUL, Richard. *El milagro japonés: los siete secretos de un éxito económico*. Barcelona: Planeta, 1989. 190 p.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Ediciones B, 2007. 381 p.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert. *Gestión de recursos humanos*. 5a. Ed. Madrid: Pearson: Prentice Hall, 2008. 777 p.
- GONZÁLEZ, Luis Jorge. *El secreto de Gandhi*. México: Font, 1997. 288 p.
- GONZÁLEZ, Luis Jorge. *Jesús: el líder*. México: Font, 1995. 323 p.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. *El bibliotecólogo emprendedor: un reto del siglo XXI*. México: Colegio Nacional de Bibliotecarios, 2000. 114 p.
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Universidad Complutense de Madrid: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, Library Outsourcing, 2012. 578 p.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Mazatlán Seminario Liderazgo. [en línea]. <[http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/migration/MAZ2/Mazatl\\_n/Diplomados+y+ cursos/Programas+Abiertos/Sede+Los+Cabos/Seminario+Liderazgo](http://www.itesm.mx/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/migration/MAZ2/Mazatl_n/Diplomados+y+ cursos/Programas+Abiertos/Sede+Los+Cabos/Seminario+Liderazgo)> [consulta: 20 diciembre 2014].
- JERICÓ, Pilar. *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. España: Pearson Educación, 2001. 176 p.
- LANDRUM, Gene N. *El perfil de los genios: 13 hombres creativos que cambiaron al mundo*. México: Edamex, 1995. 356 p.
- LASTRA LASTRA, José Manuel. El trabajo en México. *Boletín Mexicano del Derecho Comparado*, 2001, nueva serie, año xxxiv, núm. 101, mayo-agosto, pp. 487-535.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. *Las estructuras elementales del parentesco*. Barcelona: Paidós, 1991. 575 p.
- LUNDIN, Stephen C., HARRY, Paul, CHRISTENSEN, John. *Fish!* Barcelona: Empresa XXI, 2001. 249 p.
- MADRIGAL TORRES, Bertha Ermilia. *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw Hill, 2005. 221 p.
- MAQUIAVELO, Nicolás. *El príncipe*. 29a. ed. México: Porrúa, 2014. 74 p.
- MAXWELL, John C. *El talento nunca es suficiente*. EUA: Grupo Nelson, 2007. 322 p.
- MAXWELL, John C. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. EUA: Grupo Nelson, 2007. 337 p.
- MICHELLI, Joseph A. *La experiencia Starbucks*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2007. 212 p.
- MORALES CAMPOS, Estela. *La función social del bibliotecólogo y la biblioteca*. México: UNAM, CUIB, 1997. 53 p.

- ONGALLÓ, Carlos. *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson, 2007. 65 p.
- PÉREZ CARRAZCO, Rodrigo. *Propuesta de un manual para el uso docente, orientado al tratamiento de la resolución de problemas, en la educación matemática de enseñanza media*. [en línea] Chile. 112 p. Tesis (Maestría) Universidad Talca, 2008. <<http://inst-mat.otalca.cl/~cdelpino/tesis1/capitulos/O4-cap2.pdf>> [Consulta: 20 agosto 2016].
- QUEZADA ESCAMILLA, Diana. El liderazgo y el profesional de la Bibliotecología: experiencias de una asignatura optativa en la UNAM (Mesa redonda). En: *xxiv Encuentro de Profesores y Alumnos de Bibliotecología*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2014.
- SALOVEY, Peter, MAYER, John D. Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality. En: *Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and the Workplace*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2000. 528 p.
- SÁNCHEZ, Marissa. Plan de Negocios: Cómo desarrollar tu plan paso a paso. *Entrepreneur*. 2011 Año 19, número 5, mayo, p. 48.
- SILICEO AGUILAR, Alfonso. *Liderazgo para la productividad en México*. 2a. ed. México: Limusa, 1995. 414 p.
- SILICEO AGUILAR, Alfonso. *Líderes para el siglo XXI: lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de los grandes líderes y maestros de la humanidad*. México: McGraw-Hill, 2007. 154 p.
- TEJADA ZABALETA, Alonso. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. [en línea] *Psicología desde el Caribe: Revista del Programa de Psicología Universidad del Norte*. 2003, No. 12, Julio-Diciembre, 2003. pp. 115-133 <<http://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>> [Consulta 7 diciembre 2015].
- Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado. Especialización en Alta Dirección. *Plan de Estudios*. [en línea] <[http://posgrado.fca.unam.mx/docs/espec/alta\\_direccion.pdf](http://posgrado.fca.unam.mx/docs/espec/alta_direccion.pdf)>
- Universidad Nacional Autónoma de México. Programa de la asignatura "Liderazgo y Bibliotecología". México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, 2014. [en línea] <<http://colegiodebibliotecologia.filos.unam.mx/779-2/>> [Consulta: 20 agosto 2016].`

