

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS EMPLEADOS
Y USUARIOS DE UNA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

POR

LIC. BRENDA MARIBEL BARRIENTOS GONZÁLEZ

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L. NOVIEMBRE DEL 2007

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS EMPLEADOS
Y USUARIOS DE UNA BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

POR

LIC. BRENDA MARIBEL BARRIENTOS GONZÁLEZ

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L. NOVIEMBRE DEL 2007

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis "Programa motivacional para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y usuarios de una Biblioteca Universitaria" realizada por la Lic. Brenda Maribel Barrientos González con número de matrícula 0656223 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

EL Comité de Tesis



M. C. B. Xochitl Maldonado Valadez
Asesor



M. C. Verónica Medina Garza
Coasesor



Dra. Laura García Quiroga
Coasesor



Vo. Bo.
Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
División de Estudios de Posgrado

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por darme la vida, triunfos, fracasos, alegrías y tristezas, por brindarme todo lo que tengo y lo que soy, por haberme permitido realizar este proyecto, por darme la fuerza para seguir adelante y le doy gracias por haberme guiado en el camino correcto permitiéndome alcanzar una meta más en mi vida personal y profesional, por todas las bendiciones que siempre me ha brindado, por ayudarme a salir adelante en los momentos difíciles que con su luz me a guiado y me acompaña siempre.

A mis padres José Héctor Barrientos Cruz y María del Rosario González Delgado quienes me han brindado su apoyo, cariño, amor y me supieron dar la confianza de sentir que soy libre de mis decisiones así como responsable de las mismas, por ser un ejemplo a seguir y porque forjaron en mi un espíritu de lucha y de constancia, gracias porque con su optimismo me han dado una herencia hermosa que me ayudará a salir adelante ante cualquier circunstancia.

A mis tres grandes tesoros (Brandon, Adrián e Imanol) quienes con sus sonrisas, ternura y cariño me han dado fuerzas para seguir adelante en el camino de la superación personal, profesional y porque son lo más hermoso que Dios me ha dado, son mi motivación para seguir creciendo día a día, gracias por la gran felicidad que me han dado y las ilusiones que han hecho que existan en mí.

A mis hermanos Brayan, Irasema, Zulay, Deyra, Abril y Kimberly por todos los momentos que hemos pasado juntos y por brindarme su amor, a todos mis sobrinos y primos.

A mi abuelita María Concepción Delgado Reyes por toda su paciencia y apoyo en el cuidado de mis tesoros.

A mis tíos Antonio, Leticia, Pedro, Blanca, Andrés, Jorge, Miguel, Luis, por su gran apoyo en todo.

A Javier, Lupita, Maestro Toño y Fernando, Cary, Mayra, Mary, Tania, Fany, Edith, Kika,, Lucía, Carmen, en fin a todos y a cada uno de los que forman parte de mi vida y por el apoyo que me han brindado a lo largo de mi maestría, así como la paciencia y tiempo dedicado hacia mi persona, por estar presentes en los momentos oportunos, ayudarme a encontrar la tranquilidad y estar conmigo en los momentos que más los he necesitado.

A las maestras M. C. B. Xochitl Maldonado Valadez, M. C. Verónica Medina Garza, Dra. Laura García Quiroga y a todos mis maestros por sus enseñanzas, asesorías, por compartir sus conocimientos y experiencia, por guiarme en este camino, por el interés para realizar este proyecto, por todas sus finas atenciones, por el tiempo invertido, así como su paciencia, confianza que es la base fundamental para realizar cosas importantes en la vida y por su apoyo incondicional.

Muchas Gracias por todo a cada una de las personas que dedico esta tesis y a todos los que no menciono pero saben que de una u otra manera me han brindado su apoyo incondicional para que esta meta se cumpliera y otros proyectos que me he propuesto en la vida.

SÍNTESIS

Uno de los problemas que enfrentan todo tipo de organizaciones es la falta de motivación de sus empleados para ejecutar mejor sus tareas. Estas fallas motivacionales provocan problemas de eficacia y eficiencia en el desempeño laboral; y por ende pérdidas económicas.

La motivación es un tema interesante para las personas porque sostiene la fuerza de acción psicológica y señala su dirección. Muchos sectores laborales deben su ineficiencia a la falta de motivación.

Por lo anterior, esta tesis busca determinar qué factores o condiciones son motivantes en los empleados de Bibliotecas Universitarias para elevar su desempeño laboral.

La motivación en los empleados traerá como consecuencia una nueva actitud positiva de servicio, una valoración del proceso y del producto o servicio, ya que las Bibliotecas Universitarias necesitan hoy en día empleados que reúnan que ofrezcan excelentes servicios, así poder avanzar y exista una excelente comunicación entre empleados y usuarios.

La educación en nuestros tiempos, exige una mayor calidad e y las Bibliotecas no están ajenas a estos requerimientos, por tal motivo es importante implementar programas motivacionales a todo el personal de las mismas, para que de esta manera se formen proyectos educativos en este tipo de bibliotecas y marcar así el rumbo ascendente como las mejores Bibliotecas Universitarias de México.

ÍNDICE

SÍNTESIS

1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Objetivo	9
1.3 Hipótesis	10
1.4 Justificación	11
1.5 Limites de Estudio	12
1.6 Metodología	13
2. MARCO TEORICO	14
2.1 Motivación de recursos humanos	14
2.1.1 La motivación y su influencia en el ámbito laboral	15
2.1.2 Teorías de la motivación	17
2.2 Las actitudes y la conducta humana en el ámbito laboral	19
2.2.1 Las actitudes de los empleados y su ausentismo	20
2.2.2 La falta de puntualidad y duración en el empleo	21
2.2.3 Las causas de la conducta humana	23
2.2.4 Las necesidades humanas e incentivos	23
2.2.5 Incentivos	25
2.3 Normas para Bibliotecas Universitarias	27
2.3.1 La Universidad y el servicio bibliotecario	28
2.3.2 Función de la biblioteca	30
2.3.3 Estructura y funcionamiento del servicio Bibliotecario	31
2.3.4 Presupuesto	33
2.3.5 Personal	34
2.3.6 Los recursos documentados de la biblioteca	35
2.3.7 Edificio, equipo y mobiliario	37
2.3.8 Los servicios	39
2.3.9 Evaluación de los servicios	41
3. DIAGNOSTICO DE COMIUNICACIÓN EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS	42
3.1 Desarrollo	43
3.2 Características del personal	44
3.3 Comparación con elementos que integran un sistema	44
3.4 Identidad institucional	46
3.5 Estructura organización del bibliotecas	46
3.6 Comunicación	47
3.7 Clima organizacional	47
3.8 Conflicto	49
3.9 Cultura Organizacional	51

4.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN	52
	4.1 Propuestas	54
	4.2 Observaciones	56
5.	HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	63
	5.1 Curso Taller	63
6.	CONCLUSIONES	65
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge por iniciativa y necesidades particulares de realizar un proyecto para la elaboración de mi tesis, me interese en analizar este tema con el fin de que a los empleados se les de la importancia que deben tener, ya que son los que hacen que cualquier organización funcione y que los usuarios no sólo adquieran conocimientos en las aulas de estudio, sino que también las Bibliotecas Universitarias sean un gran apoyo y así desarrollen valores bajo una formación integral, ya que en la actualidad las necesidades profesionales exigen mayor preparación y mejores profesionistas, por lo cual debemos estar atentos a los requerimientos del constante cambio.

El sistema educativo mexicano establece las exigencias de elevar la calidad en la educación y buscar la mejora continua en los servicios que éstas ofrecen, debido a la importancia de mantener una buena relación y motivación en el personal de las Bibliotecas Universitarias, se mencionan los conceptos necesarios para acceder al cambio, sacudir la rutina laboral, social y personal del individuo, alcanzar la efectividad y calidad del personal en cualquier área de trabajo.

Se describen las condiciones y características necesarias de las herramientas que se pueden aplicar en la mejora de la comunicación entre empleados y usuarios de una forma clara y objetiva, así mismo se realizaron visitas a Bibliotecas Universitarias en funcionamiento para diagnosticar la motivación y efectividad del personal antes y después de la implementación de las herramientas.

1.1 ANTECEDENTES

Historia

Las bibliotecas universitarias surgieron en la Baja Edad Media para cubrir las necesidades de las nacientes universidades. Las primeras en aparecer fueron la de Cambridge (1209), en Inglaterra; Padua (1222), Nápoles (1224), Arezzo (1215), Siena (1246) y Piacenza (1248) en Italia; Montpellier, Toulouse (1229), Angers, Sorbonne (1257) en Francia; Palencia (1212) trasladada a Valladolid en 1250, Salamanca (1230), Sevilla (1254) en España; Lisboa (1290), trasladada a Coimbra en 1308. En el siglo XIV aparecen las de Florencia, Ferrara y Studium Orbis en Italia; Avignon, Orange, Orleans, Grenoble, en Francia; Lérida (1300) y Huesca (1359) en España; Erfurt, Colonia, Heidelberg en Alemania; Praga, Cracovia, Viena, en Europa Central. Sus fondos estaban encaminados hacia el estudio de las culturas clásicas y del humanismo, aunque había también estudios científicos. Casi todos sus fondos estaban en latín, no sólo porque la inmensa mayoría de los libros estaban escritos en esas lenguas, sino porque hasta el Renacimiento e incluso más tarde en algunos sectores, el latín fue la lengua franca de intelectuales y eruditos.

En el siglo XV se fundan las de Lovaina, Poitiers, Nantes, Burdeos, Glasgow, Aberdeen, Barcelona (1450), Sigüenza (1489), Alcalá de Henares (1499) y Valencia (1500). Tras esta intensa actividad, las bibliotecas universitarias comienzan su decadencia, desplazadas por las bibliotecas renacentistas que se dirigían a otro tipo de usuarios y tenían unos intereses más amplios y acordes con el momento. Esta decadencia persistió hasta el siglo XIX, momento en que volvieron a resurgir con fuerza para afianzarse ya definitivamente en el siglo XX, apoyadas por la creciente demanda de estudios de una población cada vez con mayor nivel cultural y por las necesidades de especialización que la sociedad requiere.

En España no existe un planteamiento reglamentario y de política bibliotecaria universitaria como lo hay en otros países, situación propiciada por el carácter de organismos autónomos que tienen las universidades españolas. La mayoría de estas bibliotecas tienen su origen en el depósito de fondos creado por la desamortización de Mendizábal, se estructuraron según el sistema centralizado napoleónico y tuvieron la doble misión de bibliotecas provinciales y universitarias, aunque algunas de las más antiguas siguieron conservando el carácter que les imprimieron sus fundadores. Durante muchos años mantuvieron un espíritu de erudición estática y al llegar el siglo XX se encontraban muy alejadas de las necesidades reales de la población estudiantil. Ya en 1921, al planearse la autonomía universitaria, se aprobaron distintos estatutos universitarios que afectaban a las bibliotecas, pero cuando verdaderamente la legislación se ocupó de ellas fue con el Decreto de 1932, que las ponía al nivel de los países más avanzados y las estructuraba en centrales y de departamentos. Sin embargo, la legislación de 1943 supuso un notable retroceso, relegando a segundo término la figura del bibliotecario y dejando todas las responsabilidades en manos del personal académico, línea que sigue la de 1970 y 1971.

Las bibliotecas universitarias de los países desarrollados tienen un peso considerable en los sistemas bibliotecarios respectivos y han tenido un enorme aumento de fondos y actividades, una de las características más notables, además de su trabajo en pro de la cooperación interbibliotecaria, es su tendencia a la automatización de servicios, aspecto que las favorece por su especial estructura.

Entre las bibliotecas universitarias más famosas del mundo, todas ellas millonarias en fondos pueden mencionarse la de Londres, Manchester y Edimburgo en U. K.; La Sorbona y Estrasburgo en Francia; Tokio, Kioto y Sapporo en Japón; Humboldt, Berlín, Leipzig, Heildeberg, Gotinga, Colonia, Hamburgo y Francfort en Alemania; Chicago, Yale, Harvard, Columbia, Michigan, California (Los Angeles, Berkeley y Satdford), Illinois, Minesotta y otras más en USA.

Si para cualquier biblioteca es válido el principio de que no puede valerse por sus propios medios, aún lo es más para las universitarias. Por ello se imponen las actividades cooperativas, en las cuales, estas bibliotecas han sido auténticas pioneras.

Los planes cooperativos pueden encaminarse a cubrir uno o varios campos de la vida bibliotecaria: adquisiciones, catalogación, préstamos, reprografía, etc. Entre los planes cooperativos de adquisición se debe citar el plan de bibliotecas universitarias y no universitarias alemanas, que se reparten la adquisición de fondos atendiendo a distintas materias. El *Plan Farmington* (USA, 1948), se encargaba de la microfilmación cooperativa de las bibliotecas universitarias; el *Shared Cataloguing Program* de la L.C. se ocupa de unificar en un catálogo todas las adquisiciones locales de las bibliotecas norteamericanas, con lo cual puede establecerse un sistema de préstamo interbibliotecario que ahorre la compra de grandes cantidades de material; el programa SCONUL hace lo propio con las publicaciones periódicas adquiridas por las bibliotecas universitarias británicas desde la puesta en marcha del programa es la *Lending División* quien se encarga de las adquisiciones que luego pone a disposición de las bibliotecas; la OCLC de *Ohio Colleague* (1963-1971) es pionera en el campo de la catalogación compartida; el programa SCANDIA (1956) se ocupa de las adquisiciones de las bibliotecas universitarias de los países nórdicos; UTLAS se encarga de la automatización de las bibliotecas universitarias canadienses, etc.

Definición y clases de bibliotecas

Las bibliotecas universitarias son aquellas que forman parte de una institución de enseñanza de carácter superior y cuya principal función es apoyar el programa de investigaciones y de enseñanza de la misma. Por lo que el objetivo principal de este tipo de bibliotecas es eminentemente educador, como lo es la propia universidad y son una unidad funcional cuyos fondos son todos los materiales bibliohemerográficos, documentales o audiovisuales de que disponga la universidad a la que pertenece.

Podrá estar formada por una o varias unidades, atendiendo a las diferentes necesidades de la universidad que las proteja. Generalmente se estructuran de la siguiente forma:

Biblioteca Central: Cabeza del sistema bibliotecario de la universidad, suele disponer de fondos antiguos y se encarga de las adquisiciones, tratamiento centralizado o descentralizado de la documentación, control de los fondos, préstamo interbibliotecario, etc. También se ocupa de los materiales especiales y es el centro coordinador de las actividades bibliotecarias. Guarda el depósito central de libros, documentos y en su caso, dirige la automatización.

Biblioteca de Nivel Superior: Se encarga sobre todo de los libros y publicaciones periódicas especializadas y proporciona información científica y técnica. Debe responder a las demandas concretas de docentes, empleados, alumnos e investigadores adscritos o relacionados con la universidad. Sus fondos deben estar actualizados.

Desventajas de la descentralización en Bibliotecas Universitarias

Duplica inútilmente las colecciones, difieren en las políticas a seguir en cuanto horarios, personal, servicios, etc, ponen excesivo énfasis en la compra de libros sobre el mismo tema, son más costosas y priva a los lectores del acceso inmediato a la referencia general.

Las bibliotecas universitarias norteamericanas optaron por una centralización administrativa, financiera, técnica y una descentralización de los fondos y servicios. Ello presupone, por otra parte, una estrecha colaboración con las tareas bibliotecarias, mediante el establecimiento de sistemas cooperativos.

Funciones

La misión de la biblioteca universitaria va íntimamente ligada a las de la universidad. Es decir, sus objetivos principales son la investigación (creación del saber), la enseñanza (difusión del saber) y la sistematización (organización armónica del saber). Sus objetivos específicos, es decir, los que trata de alcanzar en cuanto a biblioteca son los siguientes:

- Constituir un fondo bibliohemerográfico en el que aparezcan de forma adecuada y armónica las ciencias y técnicas en general, la cultura, el arte y cada materia en particular.
- Tratar adecuadamente los fondos disponibles.
- Ayudar a los estudiantes por medio de la consulta y el diálogo.
- Organizar y desarrollar los medios, servicios para que faciliten y estimulen al estudio, la lectura, la investigación en todos sus niveles, a la formación y al apoyo para el perfeccionamiento de los docentes.

Reglamentos internos de las bibliotecas

Con el objeto de salvaguardar los recursos del sistema bibliotecario, cada biblioteca o centro de información contará con su propio reglamento interno, en el que se normarán los servicios que proporciona, los derechos y las obligaciones de los usuarios. Este ordenamiento será elaborado por el Comité de Bibliotecas o por la propia Biblioteca y validado por la institución.

Servicios

Los principales servicios que debe proporcionar este tipo de bibliotecas se divide en:

Básicos: Préstamo interno, a domicilio, con estantería abierta, cerrada o mixta, préstamo interbibliotecario, consulta, orientación y formación al usuario, fotocopiado, paquetería, cubículos de estudio, catálogo manual o en línea, etc., más los que se implementen conforme a las tareas tradicionales propias de cada biblioteca.

Especializados: Consulta a bases de datos, elaboración de búsquedas bibliográficas retrospectivas, obtención de artículos científicos, servicios en red como internet, correo electrónico, consulta a discos compactos, escaneo, envío de imágenes, videoteca, etc., más los que se desarrollen en el futuro con el aprovechamiento de los avances de la ciencia y tecnología.

La normatividad particular de cada uno de estos servicios será definida en los reglamentos internos de las bibliotecas.

Los Jefes de biblioteca serán responsables de establecer los mecanismos de control administrativo, con el objeto de mantener actualizada la información de los diferentes servicios que preste cada biblioteca y será quien autorice o haga responsable a personal competente en expedir el documento denominado Carta de no Adeudo, para que el alumno haga sus trámites de titulación, en la cual se hará constar que el solicitante no tiene adeudo alguno con la biblioteca. Las bibliotecas ofrecerán sus servicios, conforme al calendario oficial de labores de la Universidad, y cada una de las dependencias conforme a sus necesidades, establecen sus horarios.

Usuarios

Para los efectos de la prestación de los servicios bibliotecarios, se establecen las siguientes categorías de usuarios:

Universitarios o internos: Estudiantes, docentes, empleados y pasantes en período de titulación.

Externos: No universitarios, incluyendo ex alumnos.

Los derechos y obligaciones de los tipos de usuarios señalados están establecidos en los reglamentos internos de cada biblioteca.

1.2 OBJETIVO

El objetivo principal es comprender el comportamiento de empleados de las Bibliotecas Universitarias, su impacto en el servicio brindado y las relaciones interpersonales que se manifiestan con los usuarios, con la finalidad de obtener e implementar una actitud positiva en su área laboral.

1.3 HIPÓTESIS

Si se les da la importancia adecuada y se les imparten cursos de motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo y calidad integral a los empleados de las Bibliotecas Universitarias, entonces se logrará mejorar su actitud y mejor desempeño en el trabajo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En la motivación de los empleados es importante que ellos se percaten de sus comportamientos, valores, alcances y limitaciones que tienen como personas, para que así, comprendan y apliquen más de cerca sus funciones en las Bibliotecas Universitarias. Toda organización puede y debe aplicar la mejora continua en todos sus procesos, por lo que es muy importante que se implementen sistemas de calidad en los que motive a los empleados a realizar sus funciones según sus alcances y limitaciones.

1.5 LÍMITES DE ESTUDIO

Dado que es muy extenso y complejo el tema de motivación de recursos humanos, solo se mencionaran los factores más importantes que pueden dar al individuo la razón de su comportamiento y la variedad de fundamentos que existen, este trabajo esta enfocado a un programa motivacional, el cual permitirá mejorar las relaciones interpersonales entre el personal y usuarios de Bibliotecas Universitarias tomando como base su comportamiento.

1.6 METODOLOGÍA

Se seleccionará al personal de Bibliotecas Universitarias y aleatoriamente a cierta cantidad de usuarios de las mismas, se les aplicaran encuestas que contengan una serie de preguntas apropiadas al tema y se les dará la opción de contestarlas de una manera rápida y sencilla, donde ellos podrán reflejar sus inquietudes y necesidades al seleccionar la respuesta que más les convenga.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MOTIVACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos juega un papel muy importante, porque consideramos que el personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una organización de otra. Las expectativas de los directivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de este departamento. Se espera del mismo una efectiva ventaja competitiva de la organización.

Se consideran de suma importancia los siguientes temas Organización de un departamento de Recursos Humanos, Papel del departamento de personal, Análisis y diseño de puestos, Planeación de Recursos Humano, Reclutamiento y selección de personal, Orientación y ubicación del personal, Administración de la compensación del personal, capacitación y desarrollo, Diagnóstico de la situación estructural de una organización, Actitudes y satisfacción en el trabajo y Auditoria del departamento de Recursos Humanos.

Los directores de las diversas corporaciones esperan que su personal contribuya a la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa, esta área debe cubrir propósitos de carácter social, funcional y personal. Los designios funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de Recursos Humano y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización se hacen más importantes y complejos. Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal, lo que constituye la prioridad absoluta.

El logro de los objetivos de la organización depende también de poder servir a sus integrantes mediante una filosofía proactiva. Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones:

Tratar de entender porque las personas se comportan de determinada forma en sus trabajos. Los líderes juegan un papel muy importante en el Comportamiento Organizacional para motivar a los empleados a ser más productivos. Todo el estudio de Comportamiento Organizacional se basa en casos prácticos, modelos, teorías, análisis, etc.

2.1.1 La motivación y su influencia en el ámbito laboral

Existen tres conceptos de motivación que aplican en el ámbito laboral:

a) Concepto de motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

b) Concepto de ambiente laboral, pago al propietario de un factor de producción (trabajo, energía) de una cantidad inferior al valor del producto.

Este término puede tener dos significados básicos: el primero es el uso de bienes materiales, normalmente con un suministro fijo, para los fines establecidos por los que se realiza su manipulación, y el segundo, más negativo, es un elemento clave de la teoría marxista sobre la lucha de clases. Esta teoría establece la teoría del valor del trabajo, que a su vez conlleva el concepto de plusvalía. Sostiene que el capitalista paga al trabajador el coste de su producción, pero recibe el precio de mercado del producto, paga costes externos (alquileres, etc.) y se embolsa el resto (la plusvalía) como ganancia.

Esta idea de la plusvalía o ganancia nunca fue postulada por los economistas liberales y, en cualquier caso, parece estar en desacuerdo con la doctrina clásica del intercambio de equivalentes económicos.

Adam Smith estaba de acuerdo en que los productores en monopolio podían exigir una plusvalía a sus clientes. Pero, sin embargo, sostenía que si los trabajadores fueran propietarios de sus propias herramientas y tuvieran acceso a mercados libres, el precio de los bienes sería proporcional al trabajo implicado en su producción.

c) Concepto de áreas de influencia, en la diplomacia o en la historia diplomática, recibe este nombre una extensa área geográfica que un Estado poderoso considera de especial interés por su relevancia para su seguridad y bienestar.

Un área de influencia, en especial en su vertiente política, es un concepto que nace del sistema clásico de política internacional caracterizado por Estados soberanos que buscan mantener su independencia adhiriéndose a un equilibrio de poder. Como tal, la esfera de influencia de un Estado importante constituye una violación de la soberanía de los Estados menores englobados dentro de esta esfera.

2.1.2 Teorías de la motivación

A fin de explicar cualquier tipo de conducta, primero debemos describirla, después intentar explicarla, partiendo para ello de alguna posición teórica. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Por lo tanto, se pueden explicar los procesos motivacionales desde varios puntos de vista teóricos. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser.

Cada una de las teorías de las necesidades describe un conjunto específico de necesidades que, en opinión de los investigadores, tienen las personas, y cada una de ellas difiere un poco de las otras en cuanto a la cantidad y el tipo de necesidades identificadas. También difieren en cuanto a cómo influyen en la motivación las necesidades que no se satisfacen.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando objetivos, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos internos que incentivan su conducta. Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán satisfacción de la necesidad y reducirán la tensión.

2.2 Las actitudes y la conducta humana en el ámbito laboral

Para que una organización funcione adecuadamente se debe organizar el trabajo. Para realizarlo con efectividad se necesita desarrollar por medio de *puestos*. Los puestos sirven para establecer las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones interpersonales de los empleados que van a desempeñar el puesto. El dividir el trabajo por medio de puestos ayuda a la gerencia a colocar a las personas que tengan las aptitudes necesarias para cumplir ese trabajo.

Cuando una empresa desea alcanzar sus objetivos, dicha organización debe ejecutar un sin fin de trabajos. Estos pueden variar desde barrer las áreas de trabajo, archivar documentos, ensamblar partes o inventar nuevos productos, hasta tomar decisiones gerenciales vitales que afecten la supervivencia de la organización. Solo mediante la ejecución de tales actividades puede desarrollar sus funciones la organización y sus empleados pueden satisfacer sus diversas necesidades personales.

El trabajo también puede ser ejecutado por las máquinas, las cuales son precisas y eficientes. Sin embargo para la ejecución de algunos trabajos es mejor el hombre, puesto que él es más flexible, además existen trabajos de las máquinas no pueden realizar.

Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades más elevadas, de las cuales se hablará más adelante.

Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no los satisface del todo y solo lo realizan por subsistir.

Cuando el empleado no está satisfecho puede enajenarse con respecto a él y a la organización. Esta situación de enajenación es una situación en la cual el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la sociedad. Es una situación que también puede presentarse entre ciertos grupos de individuos.

La enajenación puede ser causa de un individuo busque otro empleo o no realicen eficientemente el propio.

La ociosidad se puede ver como un tiempo muerto para los empleados. Se supone que este tiempo muerto se debe de dar en después de las horas de trabajo. Sin embargo en ocasiones se da en horas laborales y esto baja el rendimiento del empleado. Es preciso supervisar este tipo de conducta y tratar de dar, siempre, algo que hacer al empleado.

Otra conducta típica en los empleados es la influencia que ejerce en ellos el grupo informal al que pertenecen dentro de la empresa. Por ejemplo, cuando el empleado se encuentra platicando con algún compañero en lugar de estar realizando su trabajo, o cuando al contrario, el empleado se encuentra motivado por la influencia de algún compañero. La conducta de los empleados es de principal importancia, ya que esta afecta directa o indirectamente a la organización.

2.2.1 Las actitudes de los empleados y su ausentismo

Como ya he mencionado, los empleados de una organización no solo deben de encontrar en su trabajo una retribución económica, sino también satisfactores más elevados. Cuando un empleado no está enajenado con su trabajo es natural que no asiste frecuentemente a él.

El hecho de que un empleado no se presente en la empresa a laborar esta ausente, por lo cual al número de ausencias se le ha determinado ausentismo.

El las organizaciones bien estructuradas se debe de tener un margen específico de ausentismo, o sea, un número específico de ausencias. Con esto no quiero decir que este permitido a los empleados faltar cierto número de veces a su trabajo, sino que la empresa solo debe permitir que sus empleados se ausenten por motivos que le impidan asistir. Tales como enfermedades, accidentes. Problemas familiares serios y otras razones justas.

Para corregir esta conducta de los empleados, la gerencia de la organización debe de llevar un control personalizado de sus empleados, para controlar sus asistencias y sus faltas al trabajo.

Existen muchas formas de medir el ausentismo de los empleados en las organizaciones.

2.2.2 La falta de puntualidad y duración en el empleo

La puntualidad es el compromiso que tiene una persona de cumplir un trabajo en terminada fecha, hora y lugar convenidos con la organización u alguna persona. Muchos empleados no son puntuales en tener sus trabajos listos puntualmente. Cuando esto sucede es muy dañino para la organización puesto que, si dicha organización esta bien estructura y tiene planes de acción, dicha impuntualidad no favorece a que la organización cumpla con sus objetivos en los tiempos previstos.

Cuando un empleado es impuntual las causas pueden ser muchas, ya sea por un exceso de carga emocional o problemas personales serios. Pero una de las causas es la no satisfacción que encuentra en la realización del trabajo, lo cual se expresa en apatía y total desinterés en él.

Este desinterés es el causante de que los empleados se conviertan en empleados de "paso". Esto es que solo laboran para la organización por un tiempo limitado y luego piden su renuncia. Este tipo de empleados no son favorables para la organización, ya que posiblemente la empresa haya invertido en su capacitación y el hecho de que dejen de laborar para ella le provoca una pérdida de tiempo y dinero.

2.2.3 Las causas de la conducta humana

Las personas se comportan de maneras muy distintas a las de sus semejantes, tienen actitudes ante ciertas situaciones diferentes a las de los demás. Sin embargo la conducta de las personas esta muy ligada a la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus problemas.

Muchas veces la conducta de las personas se ve influenciada directamente por la opinión de las personas que están a su alrededor, los cuales los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades. Las personas tienden a escuchar a los que lo rodean por su necesidad de pertenencia, necesidad que explicaremos más adelante.

La mayor causa de la conducta humana es la satisfacción de necesidades. Puesto que ella es el móvil más importante de los seres humanos. Por ejemplo, si una persona no tiene empleo t tiene que mantener a sus dos hijos y esposa, es natural que dicha persona busque empleo y haga hasta lo imposible por conseguir uno. Supongamos que no encuentra empleo, es posible que hasta llegue a robar con tan de satisfacer su necesidad y las necesidades de su familia.

2.2.4 Las necesidades humanas e incentivos

Como ya hemos mencionado, la conducta de las personas siempre esta orientada a satisfacer necesidades. Las necesidades humanas han sido clasificadas por mucho estudiosos de la conducta humana, y uno de ellos es Abraham Maslow quien las clasifico así:

Necesidades fisiológicas. Son aquellas que ayudan al cuerpo a estar en un estado de equilibrio físico. Dentro de dichas necesidades entra la necesidad de agua, comida, aire, reposo, etc.

Necesidades de seguridad. Son de índole físico y psicológico y su objetivo es hacer sentir al individuo seguro. El satisfacer esta necesidad favorece a que la persona se sienta protegido de los problemas físicos y los de fuerte carga emocional.

Necesidad de pertenencia a un grupo y amor. Las personas necesitan sentirse queridas y respetadas por un grupo en particular. La satisfacción de esta necesidad favorece a que la persona se sienta integrante de un grupo.

Necesidad de estimación. Esta necesidad esta integrada por el deseo de “ser alguien en la vida”. En ella se incluye el deseo de auto respeto, de logros, de sabiduría, de independencia y libertad.

Necesidad de autorrealización. Comprende el deseo de auto cumplimiento, o sea la tendencia de estar actualizado.

Según Maslow estas necesidades son jerárquicas tomando en primer lugar las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad y así sucesivamente hasta llegar a la necesidad de autorrealización. También nos dice que si en el orden jerárquico no es satisfecha una necesidad es imposible poder satisfacer a siguiente. Maslow dice la jerarquía de las necesidades puede compararse a una pirámide en la cual la base son nuestras necesidades fisiológicas y así y hacia arriba tenemos las demás terminando con la necesidad de autorrealización.

De acuerdo con Maslow cuando las necesidades de un nivel se ven satisfechas las del siguiente nivel comienzan a ser predominantes. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo para que surja la otra necesidad.

Por otro parte podemos encontrar una persona que esta interesada principalmente en ganar dinero suficiente para obtener las cosas básica y esenciales de la vida. La satisfacción de las necesidades superiores que él encuentra junto a su familia, en el club, en el sindicato, recompensan el no haber encontrado la satisfacción en el trabajo.

Las diferencias que pueden encontrarse en un grupo de empleados son tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos. Como resultado de las experiencias satisfactorias y frustraciones anteriores en la vida del individuo, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras. Otro factor que hace la diferencia de necesidades es la diferencia de clases sociales. Podemos ver como una clase superior tiene necesidades diferentes a las clases inferiores.

2.2.5 Incentivos

Debido a esta gran variedad de necesidades y a su naturaleza cambiante, los incentivos que son satisfactorios para un grupo, pueden ser significativos para otro en un momento determinado. Los incentivos bien manejados pueden crear un ambiente saludable de trabajo. Debe tomarse en cuenta que en individuo se pueden reconocer varias necesidades, en un momento determinado, y la satisfacción de esas necesidades dependerá de que se encuentran presentes varios incentivos en ese momento determinado.

Existen varios tipos de incentivos, los cuales son:

Dinero. Este incentivo es muy complejo ya que significa muchas cosas dependiendo la persona. Para algunos puede significar el sustento de su familia, cuando para otros significa prestigio y poder. Pero no debe suponerse que un aumento en el *salario* traerá un aumento en la producción. Mas bien un gama de incentivos relacionados con la producción pueden dar mejores resultados.

Seguridad. Si bien este tipo de necesidad es distinta en todos los individuos el satisfacerla puede hacer que los individuos que laboren en ella se queden y alcancen un mínimo de desempeño. Además si un empleado logrará sentirse seguro en la organización e probable que dirija todo sui desempeño para tratar de lograr los objetivos de esta.

Afiliación. Dentro de las organizaciones esta necesidad puede definirse como la necesidad de pertenecer a grupo en el cual el empleado encuentre apoyo y se sienta satisfecho en tu trabajo. Este tipo de afiliación surge en una base completamente informal entre los miembros de una organización. Sin embargo se debe luchar por que la relaciones formales que surgen el la empresa sean tan satisfactorias como las informales.

Estima. La satisfacción de esta necesidad puede cumplirse a través de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. La importancia que tienen los incentivos de esta categoría se ven muy influidos por los varios grupos de la organización por la sociedad.

Autorrealización. Los incentivos de esta categoría se dan cuando se logra tener un ambiente de competencia ocupacional y logro dentro de organización. La competencia ocupacional se refiere al la habilidad del desempeño y los conocimientos por parte del individuo.

2.3 NORMAS PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Las agencias de acreditación y evaluación, las instituciones de educación superior y las organizaciones profesionales subrayan la importancia de medir y sopesar el impacto o los efectos de la docencia, el aprendizaje y demás actividades institucionales de valor. También se espera que las bibliotecas universitarias, que constituyen uno de los elementos clave en la provisión y estructuración de los recursos y servicios educativos, sean capaces de demostrar cómo y hasta qué punto su rendimiento contribuye al logro de los resultados y las metas de la institución. Valiéndose de los criterios y normas de las agencias de acreditación y de las secciones de la ACRL (Association of College and Research Libraries – ALA), de las conclusiones de la investigación sobre evaluación de resultados en la educación superior, y de los hallazgos más recientes contenidos en los estudios sobre la eficacia del rendimiento, este artículo trata de identificar un conjunto de resultados institucionales importantes a los que las bibliotecas universitarias sin duda contribuyen; describe indicadores específicos de rendimiento cuyas medidas de impacto y resultados aportan pruebas fehacientes acerca de los progresos y logros conseguidos; y ofrece un marco conceptual de los campos a evaluar en una biblioteca de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje.

Estas normas han sido formuladas con el fin de que los directores del servicio bibliotecario en nuestras universidades tengan una pauta para orientar sus actividades hacia una buena gestión académico-administrativa. La Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior y de Investigación (**ABIESI**) ofrece esta contribución a las autoridades responsables de la educación superior en México para facilitar su labor de crear, fomentar y mantener un servicio de tanta trascendencia en las actividades académicas del país.

La **ABIESI**, alerta al desarrollo universitario del país, ofrece esta aportación a aquellas instituciones que han iniciado las tareas de integrar en la actividad académica el servicio bibliotecario. Habrá instituciones con recursos suficientes para cumplir con excelencia las normas aquí presentadas; para otras podrá ser muy difícil cumplir con las normas mínimas.

De todos modos ya con esta aportación quienes rigen nuestras universidades tendrán un punto de partida para crear y apoyar el servicio bibliotecario.

La **ABIESI** reconoce haberse basado para la elaboración de estas normas en las de la Association of College and Research Libraries, de la American Library Association, publicadas en 1958.

2.3.1 La universidad y el servicio bibliotecario

A medida que la universidad se esfuerza en mejorar sus métodos de enseñanza, en fomentar el estudio y en desarrollar planes mínimos de investigación, la demanda por un servicio bibliotecario satisfactorio se hace evidente.

En la actualidad la biblioteca es un centro activo de investigación e información en disciplinas de lo más extensas e interrelacionadas. Sus técnicas se encuentran en evolución constante con el fin de ofrecer las mayores facilidades de acceso a las variadas fuentes de información existentes, entre las cuales el libro y las publicaciones periódicas y seriadas son una de las muchas que se producen en esta era de la electrónica y de avances técnicos y científicos.

La situación de las bibliotecas universitarias de América Latina fue señalada por la UNESCO en su "Seminario Regional sobre el desarrollo de las bibliotecas universitarias ", celebrado en 1962 en Mendoza, Argentina, en la forma siguiente:

"...baja proporción de la parte del presupuesto total que se destina a biblioteca en cada institución; escasez de personal, sobre todo del capacitado técnicamente; sueldos muy reducidos; cifras también bajas en los referente a los servicios en las salas de lecturas, circulación y préstamo, debido, probablemente a falta de lugar en las salas y al número insuficiente de libros para atender las demandas; insuficiencia de información documental, fotocopias, investigaciones e informaciones bibliográficas; escasez de guías para la utilización de las bibliotecas y de boletines que den a conocer las nuevas adquisiciones; y atraso en el uso de la mecanización y la automatización...

... de allí la dificultad de situar en la actualidad a la biblioteca universitaria latinoamericana en un lugar preciso y funcional dentro del cuadro total de las actividades universitarias. Se puntualizó que esto se manifestaba en las siguientes anomalías, evidentes en la mayor parte de los servicios bibliotecarios latinoamericanos: proliferación de bibliotecas dispersas en la universidad y, a su vez, dentro de cada facultad; ausencia de una política de incorporación de material bibliográfico y de su utilización; falta de uniformidad en los procesos técnicos con la siguiente aplicación de procedimientos elementales ya superados; insuficiencia de servicios adecuados a las exigencias de la docencia y la investigación, en la distribución de los fondos destinados a la adquisición de material bibliográfico y de elementos y material; insuficiencia de personal capacitado técnicamente para las tareas bibliotecarias, inadecuación de los locales de las bibliotecas en la actualidad."

Considerando estas deficiencias, cuyas indicaciones siguen siendo válidas en la actualidad; las estadísticas publicadas en 1963 por la Unión Panamericana que sitúan a México en posición desventajosa entre los países latinoamericanos en cuanto al número de volúmenes por habitante en las bibliotecas; el acelerado desarrollo económico y social en México, que corre peligro de estancarse si los egresados de sus universidades - que han de ser los impulsores de ese desarrollo - no tienen a su alcance una información al día; el nivel académico de una universidad, que se mide por la calidad de sus servicios bibliotecarios; y tomando en cuenta que las autoridades universitarias son las únicas que pueden dar el impulso necesario para el desarrollo de la biblioteca universitaria, la ABIESI, tras un cuidadoso estudio, presenta las siguientes:

2.3.2 Función de la biblioteca

La biblioteca es el centro de las actividades de más importancia en la vida académicas de la universidad en la que se realizan los más diversos tipos de estudio e investigación mediante sus recursos y servicios. La calidad de éstos afecta el nivel académico de la actividad universitaria, por lo tanto, la mayor o menor importancia que se le otorgue revela la importancia de la institución de la que forma parte.

Sus servicios, prestados por un personal competente, deberá encauzarse hacia los objetivos marcados en el programa académico de la universidad.

Sus recursos de información deben presentar una visión completa de la cultura de la humanidad dando preferencia a aquellas disciplinas que forman parte de los planes de estudio de la institución.

La biblioteca debe ser la prolongación de la cátedra y por ello debe mantener las más amplias relaciones con los profesores y el personal de la universidad con el fin de cumplir ampliamente con su misión.

Además de cubrir todas las disciplinas comprendidas en los programas de enseñanza la biblioteca se esforzará por satisfacer las necesidades de la comunidad académica a la que sirve, desde aquellas del alumno de primer ingreso hasta las del especialista.

La biblioteca deberá despertar y estimular el hábito por la lectura y la investigación.

2.3.3 Estructura y funcionamiento del servicio bibliotecario

Dentro de la estructura general de la universidad **la biblioteca deberá ser un departamento con el rango de instituto dependiente directamente de la rectoría.**

Para poder desempeñar eficazmente sus funciones, el bibliotecario debe formar parte tanto del consejo universitario como de los consejos de los diversos departamentos en cuyas discusiones de orden académico participará con pleno derecho a voz y voto.

El director del servicio bibliotecario responderá de éste ante el rector. La política general de dichos servicios quedará bajo su responsabilidad y tendrá libertad completa para dirigirla y administrarla.

En caso de que exista un comité de biblioteca, éste únicamente intervendrá en los aspectos de política general del servicio, pero sin participar en los aspectos administrativos o ejecutivos del mismo.

La planeación y aplicación del presupuesto será responsabilidad del director de los servicios.

La organización de la biblioteca deberá estar acorde con la estructura general de la universidad y sus necesidades.

El director deberá mantener al día estadísticas del movimiento de los servicios, de las adquisiciones, del movimiento del personal, del uso de la biblioteca, del estado que conserva el equipo y la forma como se aplica el presupuesto.

Estos datos servirán para mantener al corriente su información ante los servicios nacionales de estadística y sobre todo, para conocer sus necesidades y planear adecuadamente su organización.

Deberán estar centralizadas la administración y las operaciones bibliográficas y técnicas.

Las colecciones deberán estar concentradas en un solo edificio a menos que las distancias entre los diferentes locales dificulten esta concentración.

La centralización se recomienda para reducir los costos, tanto en duplicación de obras como de catálogos, y en personal especializado.

Cuando sea necesaria la creación de bibliotecas departamentales deberán formarse núcleos de bibliotecas comunes a departamentos cercanos entre sí.

2.3.4 Presupuesto

El presupuesto mínimo anual de la biblioteca deberá ser el 5% del presupuesto total de la universidad.

Este 5% ha sido calculado tomando en consideración el número de lectores, formación del acervo y la calidad de los servicios. La proporción del presupuesto general de la universidad que se destine para el sostenimiento del servicio bibliotecario determinará, en gran parte la calidad de sus recursos, servicios y equipo.

Cuando se inicie la organización del servicio bibliotecario, además de dicho porcentaje deberá contarse con un fondo especial; lo mismo cuando se trate de realizar programas especiales.

Una forma aproximada en que se debe dividir el presupuesto total de la biblioteca es: 40% para la adquisición de fondos bibliográficos y material para su manejo y 60% para sueldos del personal.

Los gastos de mantenimiento y adquisición de equipo, así como la construcción de edificios o la ampliación de los existentes deberán formar parte del presupuesto general de la universidad.

2.3.5 Personal

El servicio bibliotecario deberá ser manejado por bibliotecarios profesionales que posean amplias dotes administrativas.

Bibliotecario profesional es aquel que ha realizado estudios formales de biblioteconomía después de haber obtenido, por lo menos, su grado de bachiller o equivalente.

Además del grupo de bibliotecarios profesionales, se requieren los servicios de empleados idóneo no profesionales. El porcentaje entre el personal profesional y el que no lo es variará según las necesidades específicas de cada institución.

El director del servicio bibliotecario será quien seleccione tanto el personal profesional como el administrativo.

Sus recomendaciones ante la rectoría deberán ser atendidas, puesto que él es la persona más indicada para seleccionar a sus colaboradores.

Los bibliotecarios titulados deberán ocupar el mismo nivel profesional que el personal docente de la institución y disfrutar de los mismos beneficios. La escala de salarios para los bibliotecarios debe ser la misma que rige para el profesorado.

El sueldo de los profesionistas ha de equipararse al de un profesor de tiempo completo, con excepción del director que, como queda dicho, ha de tener rango y sueldo de director de instituto.

El sueldo para el personal no profesional será proporcional a su preparación, horario y habilidades.

2.3.6 Los recursos documentales de la biblioteca

Es imposible lograr un buen servicio bibliotecario si se carece de colecciones adecuadas a los estudios que en cada universidad se conducen.

Sin olvidar que en otros países se asigna a bibliotecas de pequeñas universidades un mínimo de 130 volúmenes por alumno y se juzga inadecuada una biblioteca en tanto no alcance a los 300,000 volúmenes, es importante hacer notar que el número absoluto de volúmenes no es la base de una buena biblioteca sin la adecuada selección de los mismos.

En el caso de algunas universidades, los números propuestos parecerán excesivamente reducidos; pero estas normas consideran el panorama general de México. Donde las bibliotecas son incipientes, la integración de un fondo básico exige una fuerte erogación inicial. Las universidades que ya tengan ese fondo habrán de planear una política de adquisición para mantenerlo al día.

La biblioteca deberá contar con los libros, publicaciones periódicas y seriadas, folletos, documentos oficiales y particulares, mapas, fotorreproducciones y el material que sea útil a las disciplinas que se imparten en la universidad.

La biblioteca no deberá convertirse en una colección de libros de texto que pierden su actualidad a poco de ser publicados.

Deberá adquirir suficientes ejemplares de aquellos que se justifiquen por su permanencia y utilidad a juicio del bibliotecario.

Además de estos materiales, las colecciones deberán incluir las obras básicas de la cultura universal.

La colección básica general deberá formarse con **diez títulos bien seleccionados** por cada materia impartida en la universidad.

Se hace notar que éste es el mínimo por materia, pero deberá incrementarse tan pronto las posibilidades lo permitan o las exigencias de estudio y de investigación lo requieran.

Deberá existir una colección de obras de consulta actuales y útiles formadas por un mínimo de **500 títulos diferentes**, en su fase inicial, que incluya enciclopedias generales y especializadas, diccionarios de todos tipos, bibliografías, directorios, anuarios, estadísticas, etcétera.

Se deberá mantener suscripción a un grupo selecto de publicaciones periódicas comprensivas de las disciplinas universitarias.

El número de suscripciones o publicaciones periódicas básicas debe ser de **15 o 20 títulos por especialización o carrera** dentro de la universidad.

Los volúmenes completos de publicaciones periódicas y los libros a la rústica deberán encuadernarse para prolongar su conservación

La biblioteca podrá enriquecer sus colecciones mediante donaciones, con tal de que su aceptación no implique obligaciones onerosas para ella.

Las donaciones de material bibliográfico en muchas ocasiones llenan lagunas del acervo, pero en muchos casos motivan aumento de trabajo innecesario con materiales de uso eventual.

Por tanto, el director de los servicios tendrá autoridad para retener o descartar materiales según su criterio. En la aceptación de donaciones deberá quedar explícita esta condición.

Deberá mantenerse un servicio de canje para llenar lagunas del acervo y para satisfacer necesidades de otras bibliotecas. Este canje se hará con materiales excedentes de donaciones, con duplicados y con materiales descartados de la colección de la biblioteca. Se recomienda también que la biblioteca controle el canje de las publicaciones de la propia universidad.

La biblioteca adquirirá equipo y materiales audiovisuales tales como películas cinematográficas, cintas magnetofónicas, micropelículas, discos, cintas fijas, etcétera, para complementar la función de investigación y docencia.

Cada dos años, deberá hacerse un inventario del acervo con doble propósito; reponer aquellos libros que el uso se han deteriorado o se han perdido y descartar aquellos materiales que no han sido usados, que no serán usados o aquellos que se han deteriorado por el uso o por el tiempo.

2.3.7 Edificio, equipo y mobiliario

Para el desarrollo satisfactorio del servicio bibliotecario es indispensable contar con un edificio adecuado, ubicado equidistantemente de las instalaciones donde se desarrollen actividades académicas; el edificio debe ser funcional para facilitar las actividades bibliotecarias y ofrecer todas las comodidades a los lectores.

Las dimensiones y características del edificio destinado para los servicios bibliotecarios dependerán de las necesidades y recursos de cada universidad. Sin embargo se recomienda lo siguiente:

- a. **Espacios** para la lectura e investigación suficiente para acomodar simultáneamente del **10 al 20 % del alumnado**, tomando en cuenta el crecimiento previsto para los próximos 20 y 25 años.

- b. Cubículos para investigadores y profesores.
- c. Locales adecuados para prestación de los servicios; pasillos y escaleras para el servicio público, lugar para exposiciones, etc...
- d. Suficiente espacio para las actividades técnicas y administrativas, salas de descanso y servicio.
- e. Oficinas para el personal directivo.
- f. Espacio para estantería considerando el crecimiento previsto en los 20 años siguientes a la construcción del edificio.
- g. Locales para los servicios audiovisuales (micropelículas, proyecciones, audiciones musicales, etc...)
- h. Espacio para los servicios de limpieza, sanitarios, embarque y desembarque.

Es recomendable construir un edificio que albergue la biblioteca central y planear la apertura de salas de estudio y colecciones de reserva para lecturas de carácter obligatorio, en los institutos, escuelas y facultades de la universidad

Cuando se adapte o construya un edificio para la biblioteca, el director de los servicios será quien determine las necesidades y la forma de satisfacerlas y el arquitecto será quien disponga el aspecto técnico en la realización de la construcción

Se deberá planear muy cuidadosamente el tipo de ventilación, la iluminación natural y artificial, la acústica y la accesibilidad y comunicabilidad entre las distintas partes del edificio, así como las facilidades de intercomunicación y acceso a las conexiones eléctricas para garantizar el mejor aprovechamiento del edificio.

La biblioteca deberá contar con el equipo mecánico de: máquinas de escribir, mimeógrafos, fotocopadoras, aparatos lectores de foto-reproducciones, proyectores, fonógrafos, grabadoras de diversa clases y calculadoras necesario para sus operaciones técnicas. También poseerá instalaciones visuales y auditivas, si las condiciones lo permiten y las necesidades lo justifican.

La biblioteca poseerá estantes, ficheros, escritorios y demás mobiliario indispensable para su trabajo.

El mobiliario para acomodar a los lectores e investigadores de ser atractivo, resistente y cómodo. Las mesas, los cubículos de preferencia individuales o para 4 lectores como máximo, las sillas y sillones deben ser de buena calidad y apariencia.

2.3.8 Los servicios

El principal objetivo de la biblioteca es ofrecer a la comunidad universitaria un buen servicio bibliotecario. Para ello requiere se cumpla los siguientes requisitos:

- a. Horario ininterrumpido durante un mínimo de doce horas diarias de lunes a viernes y 6 horas el sábado.
- b. Servicio de información y de consulta.
- c. Servicio de préstamo interno y a domicilio al alumnado, personal académico y administrativo.
- d. Acceso a los recursos de la biblioteca, con las restricciones que sean necesarias.
- e. Orientación sobre el uso de la biblioteca, principalmente para alumnos de primer ingreso.

- f. Adiestramiento a los lectores sobre el uso de la biblioteca y sus recursos.
- g. Cubículos para pasantes, profesores e investigadores.
- h. Préstamo interbibliotecario y foto-duplicación de documentos.
- i. Servicios abiertos a estudiantes universitarios e investigadores no conectados con la universidad, con la única restricción del préstamo a domicilio.
- j. Programas de adquisición cooperativa con otras bibliotecas.

2.3.9 Evaluación de los servicios

Para justificar las solicitudes que hace el director del servicio bibliotecario ante el rector y el consejo universitario deben evaluarse las excelencias o deficiencias del servicio. Para medir éstas se recomiendan los siguientes procedimientos:

- a. Realizar encuestas por medio de cuestionario concretos y breves que recojan de los integrantes de la comunidad universitaria su opinión sobre los siguientes aspectos:
 - El servicio de consulta.
 - Los cursos de orientación a recién ingresados.
 - El programa de adquisiciones y las necesidades del profesorado.
 - Y otros aspectos del servicio.
- b. Analizar el registro de consultas del departamento de información y consulta.
- c. Analizar las estadísticas de préstamo a domicilio.
- d. Comprobar si la biblioteca auxilia a la cátedra.
- e. Analizar el acervo para ver si el libre acceso puede incrementar el uso.
- f. Pulsar la opinión universitaria con respecto a la existencia de una conciencia sobre el servicio bibliotecario.

Se recomienda que **cada 5 años se haga un análisis del servicio** para reafirmar políticas o corregir fallas.

3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Determinar como es el desarrollo de la comunicación en las Bibliotecas Universitarias, desde como la manejan hacia su público interno (empleados) hasta como la utilizan e incorporan hacia su público externo (usuarios). Es importante evaluar este punto de relación, ya que esto es la base fundamental para el mejor funcionamiento de las Bibliotecas.

Medir cómo es la comunicación interna: verificar si se busca la participación y la integración por parte del personal, si se toma en cuenta los comentarios y sugerencias que aportan, si se sienten reconocidos y parte de la Biblioteca, si conoce la estructura organizacional que los rige, objetivos, hasta incluyendo misión y visión.

Además analizar la realidad organizacional, en donde se tendrá en cuenta al sector que pertenece; los recursos con los que cuenta, cuáles serán los próximos planes y cuales son sus condiciones de trabajo y seguridad.

Implementar sugerencias y soluciones a todos aquellos problemas que se presenten.

3.1 DESARROLLO

Visto que en nuestra sociedad hay gran variedad de Bibliotecas Universitarias que poseen características relevantes para realizar un Diagnóstico de comunicación el objetivo se inclino a la búsqueda del sector educativo, ya que se consideró que sería el ambiente propicio para desempeñar un buen trabajo de investigación y diagnóstico debido a la planificación de las tareas, y desempeño de las funciones dentro de una Biblioteca Universitaria.

Debido a su especialidad educativa, áreas y departamentos que tienen, el número de empleados esto facilita una mayor de recolección de datos; se identificó en estas bibliotecas, además una planificación, organización y jerarquización bien definida, ya que cuentan con una distribución departamental de las tareas y funciones institucionales ideales para el desarrollo del Diagnóstico Organizacional.

Dentro de las Bibliotecas se contó con usuarios y empleados claves para la obtención de información requerida.

Durante el proceso de desarrollo del trabajo de diagnóstico se desempeñaron tareas de investigación y recolección de datos a través de herramientas tales como encuestas y la observación. Se indagó fundamentalmente en los procesos de comunicación interna, en la misión, visión y objetivos de las Bibliotecas para así determinar el clima laboral, la identidad corporativa, la organización del trabajo y especialmente detectar los conflictos y problemas de comunicación dentro de las bibliotecas elegidas.

En base a la investigación que se realizó se identificaron algunos conflictos de comunicación, ya que existen diferencias de opinión y el tipo de comunicación no es la apropiada, al igual que falta de conocimientos referidos a la historia de la institución.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

La especificación de los cargos, funciones y de los niveles de jerarquía están bien definidas, y se conoce claramente la responsabilidad de cada uno de ellos.

Con la implementación de las encuestas, se pudo detectar que en términos generales existe un buen nivel de conocimiento sobre la historia, estructura y los objetivos. En cuanto a las formas de comunicación, los empleados de las Bibliotecas mostraron un ambiente propicio a la hora de discutir problemas o transmitir información. Se observó que en algunas Bibliotecas existía la falta de comunicación y no estaban dispuestos a recibir una retroalimentación acerca de sus funciones.

3.3 COMPARACIÓN CON ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN SISTEMA

Para la realización del diagnóstico se basó en la comparación de los elementos: estructura organizacional, estrategia, cultura, valores y comportamiento.

La distribución de autoridad y responsabilidad se encuentran identificadas dentro de las Bibliotecas, en base a esto se tiene claro quien aprueba la toma de decisiones.

Los procedimientos de acción integran la estrategia de las bibliotecas, sobre éste punto, se detectaron diferentes proyectos realizados por las jefaturas, para mejorar las relaciones entre los empleados, y determinar medidas adecuadas que se enfoquen en la relación empleados usuario. Al enunciar éstos proyectos nos referimos a reuniones, juntas, seminarios y talleres para informar sobre temas importantes relacionados a las bibliotecas; a través de los instrumentos de investigación que se aplicaron, se detecto que los empleados tienen muy en claro el objetivo de las bibliotecas.

Sus estructuras físicas, al ser parte importante de instituciones universitarias de educación superior poseen la infraestructura y el equipo necesario para que funcionen, éstas se encuentran en condiciones apropiadas, ya que se les considera como el recurso fundamental para la educación.

En algunas bibliotecas entre su infraestructura se encuentran salas de computación para la consulta de información electrónica y bases de datos. En cuanto a la distribución del espacio físico, cuentan con una adecuada identificación de áreas y señalización, la cual permite una óptima ubicación de las diferentes áreas a empleados y usuarios.

3.4 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

En cuanto a los requisitos que hay que tener en cuenta para formar la identidad institucional de las bibliotecas se encuentra lo siguiente: Un logotipo y nombre que las identifique.

Dentro de la investigación se observó que las bibliotecas contaban con una identidad bien definida. Otro factor que se observó que en algunas bibliotecas los empleados cuentan con vestimenta o gafete que los identifica, pero no son utilizados de la manera adecuada, la recomendación sería que todas las Bibliotecas Universitarias sigan este patrón para que los usuarios los identifiquen y se de una mejor comunicación con rapidez al solicitar algún servicio.

3.5 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE BIBLIOTECAS

Se encontró que dentro de la mayoría de las Bibliotecas contaban con una estructura básica, como ejemplo:

- Jefatura de Biblioteca
- Departamento de Servicio al Público
- Departamento de Proceso Técnicos

3.6 COMUNICACIÓN

Las Bibliotecas tienen una gran relación con la sociedad como fundamento de ello desarrollan técnicas de comunicación basadas en folletos, boletines, etc.

En cuanto a la comunicación interna poseen buenos canales de transmisión para informar actividades, normas, políticas, nuevas medidas, proyectos, etc.

Según la opinión de los miembros de las Bibliotecas Universitarias, entre ellos existe una buena relación a nivel personal y profesional, lo que permite un buen entendimiento en los cursos y reuniones para tratar asuntos.

Existe una buena predisposición de todos sus empleados a la hora de participar en reuniones y talleres donde se informa acerca de todos los temas necesarios.

3.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

En las Bibliotecas Universitarias objeto de estudio, encontramos un clima cordial, ya que existe confianza, seguridad y confiabilidad entre los empleados, a raíz de que la mayoría del personal cuenta con experiencia desempeñando sus actividades en las Bibliotecas.

El personal se comunica con confianza y honestidad, además de que al ser parte de la Biblioteca todos se enteran de los conflictos que pueden surgir en una de las áreas y aunque sean las autoridades las que determinen las medidas necesarias todos cooperan para dar solución.

Por último podemos determinar, como se menciona a lo largo del trabajo, que son Bibliotecas flexibles, dispuestas al cambio y sus empleados aportan beneficios para las mismas.

Es importante dejar en claro, que aunque las bibliotecas pretenden mantener un clima de apoyo, en ciertas circunstancias hacen que determinadas acciones contribuyan a actuar en base a una estrategia, o frente a una crisis surjan acciones que puedan crear desconfianza, provocando un clima defensivo más que de apoyo, ya que no siempre es fácil resolver situaciones difíciles.

3.8 CONFLICTO

El conflicto es inevitable, ya que a través del mismo los integrantes de las bibliotecas expresan y negocian sus diferencias o se encuentran en una lucha constante por alcanzar diferentes metas.

El clima es el resultado de una evaluación que hace intervenir a varios factores: La Autonomía: la forma en que el personal de las diferentes áreas organizan su propio trabajo. El conflicto y la cooperación: es decir, la manera en que los miembros de la organización interactúan frente a un mismo fin. Las relaciones Sociales y la Estructura: considerando la estructura y sus diversos indicadores, evaluamos la dimensión referida a la descripción de la estructura organizacional, estableciendo que las bibliotecas visitadas poseen: un organigrama bien definido; la relevancia de las características de los recursos humanos de las Bibliotecas, en el cual se cuenta con un alto nivel educacional por puestos de trabajo, incluyendo también a todos los empleados, cual es su estado civil, la cantidad de hijos que tienen, el lugar de residencia, entre otros; y la relevancia organizacional de la estructura refiriéndonos en éste punto y por medio del instrumento de observación directa de cuantos departamentos y áreas existen, como están conformadas cada una de ellas, y el número de empleados existentes. Si el nivel de remuneración que posee es justo y es percibido con satisfacción de los empleados al establecerse equilibradas condiciones de trabajo. La diferencia de status, el rol y la función del personal; ésta diferencia está bien delimitada, y sus miembros la respetan. La Descentralización de las decisiones o centralización de las mismas: como hemos marcado en varias oportunidades, existe un clima cálido y de confianza, por lo que los miembros trabajan conjuntamente en las decisiones de nuevos proyectos.

El conflicto puede reducirse a una cuestión de mal entendimiento entre dos o más personas, pero es una concepción errática de ella. Debe ser situado en el contexto organizativo, como un proceso resultante de la misma estructura de la organización y de las diferencias que produce, a partir de una distribución desigual de las posiciones ocupadas por los individuos; éste puede ocurrir en varios niveles de comunicación y en gran variedad de escenarios: intrapersonal, donde se hará hincapié, ya que es un ámbito que no nos compete para determinar nuestro conflicto; interpersonal, buena relación, por lo que se puede observar en el ámbito laboral, existe una buena comunicación entre los compañeros de áreas y de otras áreas, aunque se puede determinar como conflicto la presentación de ideas y proyectos, que causan incongruencias o diferencias de opiniones, pero a través del respeto y la disponibilidad de encontrar una solución viable se llega a un rápido consenso; intergrupales, éste es un punto importante o clave dentro del análisis, al existir grupos característicos y propios de las Bibliotecas, es inevitable el detectar la existencia de conflictos entre diversos grupos de las bibliotecas., esto se hace efectivo en las diferentes reuniones que se realizan para proponer nuevos proyectos. Es importante aclarar que al existir la competencia surgen problemas. El conflicto puede ser un medio potencialmente útil de comunicación interpersonal, puede ayudar al personal a solucionar problemas, aprender acerca de los demás y proporciona una importante retroalimentación a los miembros de la entidad educativa acerca de situaciones potencialmente problemáticas; como tal contribuirá a actuar como detector para identificar problemas de fondo, actuar como válvula de seguridad para liberar tensiones, alentar a la comunicación, a promover la creatividad, facilitar la resolución de problemas con soluciones innovadoras, promover el compartir información relevante, y por último afianzar la confiabilidad de sus empleados.

3.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura marca las diferencias entre las bibliotecas y las demás entidades educativas, ya que este elemento produce diversas características de funcionamiento.

Dentro de las bibliotecas que estamos diagnosticando, a simple vista no encontramos subcultura, ya que detectarlas requiere de un análisis más exhaustivo. Al referirnos a subcultura estamos entrando en el contexto psico-sociológico en el cual hay que tener en cuenta diferentes aspectos: factores socio demográficos: si se destaca un mayor porcentaje de personal masculino que femenino, esto se da a raíz de que las bibliotecas estudiadas y analizadas son universitarias con un alumnado compuesto por jóvenes, Dimensión socio-profesional: es un requisito que los empleados que ingresen a este tipo de bibliotecas cumplan con un determinado perfil profesional con el área.

A lo largo del análisis del diagnóstico se tiene en cuenta diferentes aspectos: la relación de las bibliotecas con su entorno, ya sea económico, político, tecnológico y sociocultural; la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, indagando sobre éste, la disponibilidad, los resultados óptimos, usos del espacio como símbolo, distancias interpersonales, entre otras; la naturaleza del género humano, en donde se analizó entre otras cosas si los empleados de las bibliotecas trabajaban por dinero o motivación, dando como resultado una mezcla de ambas; naturaleza de la actividad humana y por último la naturaleza de las relaciones humanas, en donde analizamos la base sobre la que se estructuran las relaciones humanas obteniendo como resultado los intereses individuales, el consenso individual y grupal.

Se puede incluir que la utilización de la encuesta, acompañada éstas por una observación directa, permitió un eficaz estudio de la cultura educacional.

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN

Se realizó un diagnóstico enfocado a problemas de comunicación interna de las Bibliotecas, en donde se implementan alternativas de acción dirigidas a eliminar o disminuir dichos malestares. Si bien el objetivo principal del Diagnóstico radica en apreciar el estado de madurez actual de las Bibliotecas en relación a la comunicación; identificaremos dentro de la misma, de manera eficiente, el área donde es necesario intervenir por la orientación y bases brindadas por los empleados, será el que incluya a las relaciones interpersonales, intrapersonales, intergrupales e ínter organizacionales. Se detectaron pequeños detalles que se van a analizar para el buen funcionamiento.

También tenemos en cuenta tres factores para determinar la problemática de la comunicación de las bibliotecas, para poder tener una base en la cual trabajar y brindar soluciones: La situación de las Bibliotecas dentro del contexto de su rubro se destaca de las demás entidades educativas por la especialización única. La posición de las Bibliotecas en su ciclo de vida: correspondiendo a éste concepto las etapas por las que atravesó y pretenden atravesar las bibliotecas, y que éste cuenta con un nuevo proyecto: el de implementar nuevos proyectos. El estilo organizacional que prevalece en las Bibliotecas ya que forman parte de una cadena de instituciones educativas. Son organizaciones capaces de recibir información, de sufrir cambios y transformaciones; y estar dispuesta a un enriquecimiento continuo, ya que posee numerables entradas y salidas referidas al ámbito de cómo satisfacer las necesidades que requiere su tipo de usuario.

Se debe tratar de contar con todo lo que necesitan las bibliotecas para establecer un equilibrio entre lo que se dice y se hace; a raíz de esto, seleccionaremos las herramientas más apropiadas, por el simple hecho de trabajar con un elemento indispensable e irremplazable que es el personal.

A lo largo del desarrollo del diagnóstico, se encontró una serie de problemas o factores negativos:

1. Uno de los detalles que se pudo detectar mientras se encuestaban a los empleados de las bibliotecas; ya que la mayoría nos comentaron de su escasez de problemas de comunicación y la facilidad de resolver problemas, aunque una minoría de empleados, pero no por ello menos importante, determinaron diferencias de opinión, lo que generaba conflictos; y esto es lógico ya que es un elemento natural e inevitable, por eso el establecer que no existen conflictos ser una concepción errónea de parte de quien la aplicara.
2. Hay una confusa visión del concepto de líder, consideran que para poder ejercer un efectivo liderazgo hay que tener una mente abierta y ampliamente participativa, éstos no son aspectos negativos, pero se deben complementar con una cierta autoridad, y desempeñarla, si el cargo lo permite; esto trae como consecuencia, que los demás empleados no la tengan en cuenta a la hora de pedir autorización para resolver cuestiones.

4.3 PROPUESTAS

La propuesta está orientada básicamente al desarrollo de diferentes técnicas o herramientas de comunicación interna, así como también actividades que potencialicen la participación por parte del personal y de los usuarios como por ejemplo buzones de sugerencias que algunas bibliotecas si cuentan con él, pero cabe destacar que hay que programar un seguimiento en la revisión del mismo esta se propone para mejorará los problemas que han sido detectados, es el buzón de sugerencias, el cual se promueve a través de éste la participación, punto clave e interesante en nuestro diagnóstico, además despierta el interés del personal por su trabajo y ayuda en gran parte a la comunicación permitiendo fluidez en la comunicación, integración, solidaridad, colaboración, identificación, entre otras actitudes.

El desarrollo de revistas internas, folletos, boletines permiten a los empleados, sentirse como parte de las mismas, promoviendo la participación de ellos quienes serán los principales lectores y facilitará la tarea de comunicar a todas las áreas de las bibliotecas, sería muy beneficioso extender este proyecto, pero sabemos que esto significa una gran inversión de dinero y por el momento nos basamos en implementar técnicas que no sean muy costosas para motivar al personal interno y puede complementada por notas de interés, nuevos proyectos, políticas, además de transmitir reconocimientos por mes. Para que esta herramienta sea efectiva y logre cumplir de la mejor manera la comunicación interna como es nuestro propósito, debe ser editada regularmente para minimizar los costos cada mes o cada dos meses. El lenguaje será claro, basado en cuestiones propias del las bibliotecas, promoviendo un espacio de intercambio y participación. En esta herramienta se explicarán e interpretarán lo que se logra y busca concretar en las bibliotecas.

Los boletines tienen como finalidad ser un vínculo informativo y ágil, que permite dar a conocer los hechos en forma inmediata y oportuna. Pretende brindar informaciones nuevas y no se basa en el tiempo que requiere su armado. Al elaborarlo se busca el llamar la atención para que se tomen un momento en leer las noticias que surgen día a día, como los colores llamativos y el cambiarlos regularmente.

4.4 OBSERVACIONES

El objetivo principal del diagnóstico realizado, tuvo como finalidad detectar fortalezas y debilidades en la comunicación interna, para efectos de mejorar.

Ampliar el horizonte de la comunicación interna teniendo en cuenta así la dimensión de las relaciones humanas y del compartir conocimientos, constituye una apertura y sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las Bibliotecas y las personas que la constituyen; ésta nueva visión es lo que forma parte del plan estratégico, con lo cual se genera la competitividad de las mismas.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, a todos los niveles de la dirección, son premisas básicas para lograr el desarrollo de cualquier Biblioteca. La comunicación interna es un factor inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización, considerada comunicación de los valores, la cual tiene un rol fundamental en todo cambio organizacional, ya que debe responder qué puede hacer cada integrante de la compañía para llevar los valores a la práctica; ésta inquietud, debe ser resuelta para que todos los niveles de la organización, puedan visualizar cuales son las conductas requeridas para llevar a cabo la materialización de los valores.

Toda institución que se respete debe priorizar dentro de su estructura organizacional, un sistema de comunicaciones e informaciones que dinamice los procesos que a nivel interno, reavivan la entidad y la proyectan hacia el área que pertenece.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

En cuanto a las Bibliotecas se eligieron para diagnosticar se comprobó que su ideal, como toda institución educativa, es lograr la excelencia en todos sus servicios, lo cual se consigue, si la información fluye sin impedimentos en los distintos niveles organizacionales.

El personal comprometido con las Bibliotecas, interactúa cooperativamente, desea ser aceptado y espera que sus opiniones sean tomadas en cuenta; sin embargo, en el caso de las bibliotecas diagnosticadas, y por tratarse de una institución educativa, se necesita del consenso total para lograr los objetivos propuestos, como efectivamente se logra.

Por fortuna, en las Bibliotecas Universitarias han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico, para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales, colectivas y las relaciones armónicas. A raíz de esto, es que se les empieza a considerar entidades exitosas, ya que han comprendido que las comunicaciones y la información, contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la institución, debido que se sienten tomados en cuenta para el desarrollo de las metas.

La comunicación interna, recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de las Bibliotecas para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones del personal con los usuarios. Por lo que se deben emplear diferentes medios de comunicación que mantengan informados, motivados e integrados, y de ésta forma, el trabajo, se de un clima laboral armónico y se contribuye al logro de las metas y objetivos que se proponen las bibliotecas.

Las Bibliotecas deben elaborar programas de inducción que intervengan en su cultura, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan en el interior de las mismas. Se trata de construir canales confiables y flexibles de comunicación entre todos los empleados, esto no sólo se refiere a publicar o realizar reuniones frecuentes, sino también a desarrollar una visión compartida de los objetivos de las Bibliotecas, de los medios para ejecutar los planes de trabajo y la importancia de construir una actitud coherente y conciente por trabajar unidos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo éste tipo de propuestas, es importante la creación de estrategias comunicativas, que permitan actuar de manera productiva.

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales, es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, confianza, compañerismo, poder, compañía, entre otras; eso tiene como fin que los empleados de las Bibliotecas realmente sientan que existe respeto y comprensión. Sólo así se canalizará al personal en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

Con respecto al trabajo grupal, la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Psicológicamente, para la mayoría de las personas es el de trabajo, incluyendo los compañeros y por supuesto jefes y superiores. Para que un grupo logre optimizar su efectividad, es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí, con una dirección confiable y de compañerismo.

Resultados de encuestas aplicadas a empleados de bibliotecas universitarias:

Al cuestionarles las preguntas:

Número uno: Todos contestaron favorablemente que sí. Con esta repuesta nos queda claro que están bien estructuradas las Bibliotecas Universitarias.

Número dos: La mayoría contesto que con los jefes directos, compañeros de área y de otras áreas. Pero aquí también se pudo apreciar que en un mínimo se da la comunicación informal originada por curiosidad.

Número tres: La mayoría mencionó que sí y otros que en frecuentes ocasiones.

Número cuatro: La mayoría si conoce cuanto personal labora en sus bibliotecas y otos contestaron aproximadamente.

Número cinco: En esta pregunta se pudo apreciar que el 50% de los que participaron sí y el otro 50% que si ha habido rotación por diferentes situaciones y necesidades de las bibliotecas.

Número seis y ocho: Todos contestaron que sí, esto demuestra que tienen bien claros los dos aspectos que se consideran súper importantes en cualquier tipo de organización.

Número siete: Todos contestaron que sí, ya que tienen bien claros los objetivos y la visión.

Número nueve: El 70% de los que participaron contestó que sí (y poniendo una breve historia) y el 30% no muy bien.

Número diez: El 75% contestó que cada mes, el 20% cada quince días y el 5% una vez por semana.

Resultados de encuestas aplicadas a los usuarios de bibliotecas universitarias:

Al aplicarles las encuestas a los usuarios y se les explicó que finalidad tenía y gracias a su participación y colaboración se obtuvo el siguiente resultado en general que todo lo evaluaron bien y el servicio los consideran en la mayoría de las Bibliotecas, por esta razón se detecto que existe una pequeña área de oportunidad y se recomienda tener una buena actitud positiva de servicio a todo el personal de las Bibliotecas Universitarias para que unido logremos un excelente relación entre usuarios y empleados en las Bibliotecas al igual que un excelente servicio.

5. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

5.1 CURSO TALLER

Esto lo podrán aplicar o implementar con el apoyo de personal calificado, con la experiencia y el conocimiento en la materia en base a una programación, también nos muestra que la capacitación y la motivación, hacia el personal, pueden provocar una mejora en la calidad del servicio hacia nuestros usuarios.

1. Título: “Técnicas de motivación para empleados”
2. Objetivos:
 - Que los asistentes adquieran conocimientos sobre las habilidades sociales, las relaciones interpersonales así como el establecimiento de técnicas que permitan optimizar los recursos humanos.
 - Dotar al personal de las competencias requeridas para liderar positivamente con las personas.
 - Tomar conciencia de la propia modalidad del ejercicio del liderazgo y su impacto en los demás.
 - Adquirir elementos útiles para redefinir su práctica para dedicarlos más eficazmente a las necesidades de la organización.
 - Optimizar la comunicación, aumentar la motivación y el compromiso de sus empleados.
3. Número de participantes por Curso: 20 a 30 empleados
4. Destinatarios: Jefes de biblioteca, coordinadores y empleados
5. Horas: 15
6. Calendarización: A determinar cada biblioteca ya sea horas por días o por semana.
7. Programación de temas:
 - * Organización y Dirección de Reuniones de Trabajo
 - * Técnicas de grupo y cooperación
 - * Oratoria y Técnicas de Hablar en Público

- * Evaluación del Desempeño en el Equipo de Trabajo
 - * Situaciones de Conflicto Laboral: Análisis y Planteamiento de Soluciones
 - * Sistemas de Toma de Decisiones y Negociación
 - * Técnicas de comunicación Avanzada
8. Metodología de evaluación: Cuestionarios, dinámicas y/o pruebas prácticas.
 9. Tipo de curso: Necesario y relacionado con las actividades laborales.
 10. Coordinación: Personal especialista y capacitado en motivación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y liderazgo.

6. CONCLUSIÓN

Se espera que los resultados reflejados en esta investigación sirvan para descubrir realmente la clase de condiciones que dan como resultado un alto grado de motivación, comunicación en los empleados y poder sugerir o aplicar las modificaciones necesarias. Los directivos o el personal que tienen a su cargo empleados deben tomar en cuenta la forma de tratar al empleado en su puesto de trabajo, porque lo que realmente esperan ellos es satisfacer sus necesidades personales de una manera agradable.

Nos podemos dar cuenta que partiendo desde el interior de la persona, después la interdependencia personal y por último la aceptación de lo que es servir con calidad, es decir que el empleado “se ponga la camiseta” con dedicación y entusiasmo nos da como resultado la construcción de una autoconfianza en el individuo a través del desarrollo del propio carácter, de la integridad, la honestidad y la dignidad humana, necesarias para transformar nuestro universo y se materializan muchos de los principios fundamentales de la eficiencia humana, si desarrollamos estas herramientas de comunicación como un hábito, es seguro que tendremos éxito permanente en lo personal, laboral, familiar y de convivencia social. El servir con calidad, le trae al personal como consecuencia una mejor calidad de vida, grande satisfacciones y los usuarios se mostraran contentos y lo agradecerán.

Como comentario personal es de suma importancia tratar de inculcar una cultura de calidad en todo el personal y en cada una de las actividades que realicemos para vivir mejor.

También cabe aclarar que es de gran ayuda la implementación de técnicas o herramientas de comunicación como se han mencionado, para los empleados y usuarios en informar a los mismos sobre temas específicos de su interés.

Cuando se quieren realizar mejoras en una institución debemos conocer su ambiente, y analizar el clima de la organización que permitirá entender la situación dada para poder tomar las decisiones más adecuadas. Este análisis se enfocó principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Se busca identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, estableciendo prioridades, metas y objetivos, teniendo en cuenta la visión de la institución para garantizar, de esta forma, su cumplimiento exitoso y también se deben verificar los planes para su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Baztán, A. La cultura de las organizaciones. Barcelona: Ariel, 2004.

Almagro, J. J. Érase una vez... jefes, jefazos y jefecillos. Madrid: Pearson-Prentice Hall, 2005.

Álvarez de Mon pan de Soraluze S, El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa. 3ª ed. Madrid: Prentice Hall-Pearson, 2004

Baron, R. A. y D. BYRNE. Psicología social. 10ª ed. Madrid: Pearson-Prentice Hall, 2005

Bolívar, A. La evaluación de valores y actitudes. Madrid: Alauda-Anaya, 1995.

Bono, E. de. Cómo atraer el interés de los demás. Técnicas para desarrollar la capacidad de comunicación. Barcelona: Paidós, 1999.

Borrell, F. Como trabajar en equipo (y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros). Barcelona: Gestión 2000, 2001.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill, 2000.

Claxton, G. Vivir y aprender. Psicología del desarrollo y del cambio en la vida cotidiana. Madrid: Alianza, 1995.

Davis, F. La comunicación no verbal. 12ª ed. Madrid: Alianza, 1988.

González Fernández, A. Motivación académica. Teoría, aplicación y evaluación. Madrid, Pirámide, 2005.

Johnson, S. M.D. ¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio. Barcelona: Urano-Empresa activa, 2001.

Lair Ribero, Dr. La comunicación eficaz. (Transforme su vida personal y profesional mejorando su capacidad de comunicación). Barcelona: Urano, 2000.

Lamata, R. La actitud creativa. Ejercicios para trabajar en grupo la creatividad. Madrid: Narcea, 2005.

Larriera, E. El conflicto como motor del cambio. Use el conflicto para crecer y aprender. Madrid: ed. Universitaria Ramón Areces, 2004.

Lawson, H. ¿Cómo mejorar la formación y el entrenamiento en el puesto de trabajo. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 1999.

Lundis, S. y Otros , FISH! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación. Barcelona: Urano, 2001.

Mclagan, P. y P. Krembs, Comunicación cara a cara. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001.

Marroquín, M. y Villa, A. La comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo. Bilbao: Mensajero, 1995.

Martínez Perigod, B. F. Autoestima y motivación. Métodos, técnicas y formas de conocer y desarrollar. Santiago de Compostela: Laverde ediciones, 2002.

Normas para bibliotecas universitarias. Traducción de Elda Mónica Guerrero. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1980.

Urcola. J. L. La motivación empieza en uno mismo. Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo. Madrid: ESIC, 2005.

V.V.A.A. , Psicología social y de las organizaciones. Desarrollo institucional. Madrid: Dykinson, 2004.

V.V.A.A. , Comportamiento organizacional. Mexico: McGraw Hill, 2006 (7ª ed.)

ANEXOS

Modelos de encuestas aplicadas a empleados y usuarios de Bibliotecas Universitarias.

Encuesta aplicada a empleados:

Favor de contestar la siguiente encuesta con la finalidad de mejorar las relaciones de trabajo.

1. ¿Conoce al responsable de la biblioteca?

a) Sí b) No

¿Quién es? _____

2. ¿Con quien(es) mantiene comunicación más fluida?

a) Jefe

b) Jefe Directo

c) Compañeros de área

d) Compañeros de otras áreas

3. ¿Aporta comentarios o sugerencias para el desarrollo de la Biblioteca?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

4. ¿Qué cantidad de personal trabaja en la Biblioteca?

a) 5 – 10

b) 20 – 30

c) 30 – 40

d) otra _____

5. ¿Sus funciones dentro de la Biblioteca han sido las mismas durante su periodo laboral?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

6. ¿Usted conoce cuáles son los objetivos de la Biblioteca?

a) Sí b) No

¿Cuáles son? _____

7. ¿Considera que su trabajo tiene aportaciones para el cumplimiento de los objetivos de la Biblioteca?

a) Sí b) No

¿Por qué? _____

8. ¿Usted conoce cuál es la visión de la Biblioteca?

a) Sí b) No

¿Cuáles es? _____

9. ¿Conoce la historia de la Biblioteca?

a) Sí b) No

¿Quién la fundo? y ¿Cuándo? _____

10. ¿Con que frecuencia se realizan juntas de trabajo en la Biblioteca?

a) Una vez por semana

b) Cada quince días

d) Una vez al mes

c) Otra _____

11. ¿Conoces la cantidad de usuarios diarios que se les presta algún tipo de servicio de la Biblioteca?

a) Sí b) No

¿Cuántos? _____

12. ¿Cómo consideras la posición de la Biblioteca frente a otras?

a) Muy Superior

b) Muy superior

c) Igual a las otras

¿Por qué? _____

13. ¿A quien recurre a la hora de resolver problemas?

14. ¿Surgen a menudo desacuerdos a la hora de presentar ideas?

15. A la hora de comunicarse, ¿Utilizan elementos que facilitan la comprensión y el intercambio de opiniones?

Muchas gracias por su participación y colaboración

Encuesta aplicada a usuarios:

Favor de contestar la siguiente encuesta para el diagnostico de relación entre empleados y usuarios de Bibliotecas Universitarias.

1.- ¿Asiste usted normalmente a esta biblioteca? Semestre que cursa: _____

- a) Una vez por mes _____
- b) Semanalmente _____
- c) Más de una vez por semana _____

2.- Marque los servicios de la biblioteca que conoce:

- a) Préstamo interno (en sala) _____
- b) Préstamo externo (a domicilio) _____
- c) Préstamo interbibliotecario _____
- d) Préstamo especial _____
- e) Credencial interna de biblioteca _____
- f) Salas de lectura _____
- g) Cubículos _____

3.- ¿Conoce el reglamento y políticas de los servicios de esta biblioteca?

Si: _____ No: _____

Porque: _____

4.- ¿Sabe utilizar el catálogo electrónico?

Si: _____ No: _____

Porque: _____

5.- La atención o ayuda brindada por el personal la considera:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Si fue mala

¿Porqué? _____

6.- La limpieza de la biblioteca la considera

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Si fue mala

¿Por qué? _____

7.- ¿En que porcentaje has encontrado la bibliografía requerida?

100% _____ 80% _____ Otro _____

90% _____ 70% _____

8.- ¿En que porcentaje la bibliografía encontrada esta actualizada?

100% _____ 80% _____ Otro _____
90% _____ 70% _____

9.- En caso de que no haya encontrado algún tipo de material, favor de mencionarlo para su solicitud:

10.- ¿Cómo califica los siguientes servicios?

Préstamo interno (en sala)

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Préstamo externo (a domicilio)

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Copias

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

11.- Si tu respuesta fue regular o malo indica el servicio y el motivo:

12.- Si tiene alguna sugerencia u observación favor de mencionarla:

Gracias por su participación, sus aportaciones serán tomadas en cuenta para brindarle un mejor servicio.