



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA Y LETRAS



PRODUCTIVIDAD Y PROCESOS TÉCNICOS EL CASO DE LA DGB-UNAM

T E S I S

Que para optar por el Título de:
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA

P R E S E N T A N:

Minerva del Angel Santillán
Ma. Patricia de la Rosa Valgañón

MEXICO, 1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

Página

INTRODUCCION

Primera parte:

Capítulo	1	La productividad.....	15
Capítulo	2	Factores administrativos que influyen en la productividad.....	18
		2.1 Gestoría y supervisión.....	18
		2.2 Planeación.....	21
		2.3 Clima organizacional.....	25
		2.4 El lugar de trabajo.....	26
		2.5 Simplificación del trabajo.....	28
		2.6 Organización del trabajo.....	30
		2.7 Flujo de trabajo.....	32
Capítulo	3	Factores humanos que influyen en la Productividad.....	33
		3.1 Selección de personal.....	33
		3.2 Motivación.....	35
		3.3 Actitud del personal.....	40
		3.4 Formación, capacitación y desarrollo de personal.....	42
		3.5 La participación del personal..	45
Capítulo	4	La tecnología como herramienta para elevar la productividad.....	47
		4.1 Antecedentes.....	47

4.2	La tecnología en nuestros días.	47
4.3	Automatización.....	51

Segunda parte:

Capítulo	5	Los procesos técnicos.....	57
	5.1	Introducción.....	57
	5.2	Catalogación.....	58
		. Catalogación descriptiva..	59
		. Catalogación temática.....	59
	5.3	Clasificación.....	60
	5.4	Proceso centralizado y cooperativo	60
	5.5	Productos y mantenimiento de catálogos.....	62
Capítulo	6	Factores administrativos que influyen en la productividad en el Departamento de Procesos Técnicos.....	65
	6.1	Gestoría y supervisión.....	65
	6.2	Planeación.....	68
	6.3	Clima organizacional.....	71
	6.4	El lugar de trabajo.....	73
	6.5	Simplificación del trabajo.....	75
	6.6	Organización del trabajo.....	77
	6.7	Flujo de trabajo.....	79
Capítulo	7	Factores humanos que influyen en la productividad en el Departamento de Procesos Técnicos.....	80
	7.1	Selección de personal.....	80

	7.2	Motivación.....	82
	7.3	Actitud del personal.....	83
	7.4	Formación, capacitación y desarrollo de personal.....	84
	7.5	Participación del personal.....	88
Capítulo	8	La tecnología en el departamento de procesos técnicos.....	90
Tercera parte:			
Capítulo	9	El Departamento Técnico de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM...	95
	9.1	Organización del trabajo.....	97
	9.2	Flujo de trabajo.....	100
	9.3	Lugar de trabajo.....	102
	9.4	La automatización.....	103
	9.5	Producción.....	105
Capítulo	10	Factores administrativos que influyen en la productividad del Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM.....	107
	10.1	Gestoría y supervisión.....	107
	10.2	Planeación.....	112
	10.3	Clima organizacional.....	115
	10.4	Lugar de trabajo.....	117
	10.5	Simplificación del trabajo....	121
	10.6	Organización del trabajo.....	125
	10.7	Flujo de trabajo.....	128

Capítulo 11	Factores humanos que influyen en la productividad del Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM.....	129
	11.1 Selección de personal.....	129
	11.2 Motivación.....	132
	11.3 Actitud del personal.....	135
	11.4 Formación, capacitación y desarrollo de personal.....	138
	11.5 Participación del personal....	144
Capítulo 12	La tecnología en el Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM.....	146
Tablas.....		151
Conclusiones y Recomendaciones.....		173
Obras consultadas.....		176
A N E X O S :		
Anexo 1 :	Estructura organizacional de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM.....	183
Anexo 2 :	Estructura organizacional del Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM.....	183 184
Anexo 3 :	Plano del Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM (hasta mayo de 1992).....	185
Anexo 4 :	Cuestionario.....	186

INTRODUCCION

Del trabajo que se realiza en una biblioteca, cobra vital importancia el que se refiere al proceso técnico de los materiales que ésta posee, debido a que constituye la columna vertebral en que se basan los servicios que la biblioteca brinda a sus usuarios.

Esto es claramente comprensible si consideramos que para que un lector pueda tener acceso a la información que requiere, en primera instancia, ésta tiene que estar debidamente organizada y registrada lo que representa el objetivo fundamental de los procesos técnicos. De lo anterior se desprende que en la medida en que estos se realicen de una manera rápida y eficaz los demás servicios serán oportunos.

Para poner a disposición del usuario el material adquirido por la biblioteca en el menor tiempo posible y de una manera eficaz se requiere de una alta productividad; que al no ser alcanzada trae como consecuencia que el material permanezca por periodos de tiempo muy largos en los departamentos técnicos entorpeciendo de esta manera los servicios que pudieron prestarse.

En el ámbito bibliotecológico mexicano, es tangible la carencia de documentos en que se exponga el fenómeno de la productividad particularmente en el área de procesos técnicos, en contraparte es común escuchar hablar de la existencia de rezagos. De esta situación nos ha surgido la siguiente interrogante: Acaso se ha dado poca importancia o no se han considerado los factores que influyen en la productividad en los departamentos de procesos técnicos y esto ha generado la existencia de rezago en este proceso?.

Esta inquietud nos ha llevado a analizar esta situación por lo que el estudio que hoy presentamos se ha realizado con el fin de examinar los aspectos administrativos, humanos y tecnológicos que repercuten en la productividad en los departamentos de procesos técnicos. Partimos del supuesto de que si todas las condiciones se manifiestan positivamente entonces se presentará una alta productividad.

Es pertinente señalar que al referirnos a procesos técnicos

a diferencia del concepto que hoy en día se tiene de ellos en el sentido de que involucran los operaciones de adquisición, catalogación, clasificación y preservación de los materiales nos estaremos refiriendo a las actividades de catalogación y clasificación exclusivamente.

Dadas las características del estudio hemos creído necesario conjuntar una investigación documental y el estudio de un caso representado por el Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM. La elección de este departamento obedeció a que es uno de los más grandes a nivel nacional en relación a personal y cargas de trabajo en donde, consideramos, se puede observar con mayor claridad la importancia y complejidad de los aspectos antes mencionados. Es necesario puntualizar que en la Dirección General de Bibliotecas al referirse al Departamento de Procesos Técnicos, se hace por este apelativo o bien por el de Departamento Técnico, por lo que en este trabajo se emplearan ambos indistintamente.

La investigación documental se realizó con el fin de compilar la información que sobre la productividad se manejan tanto en la teoría general de la administración como en la administración bibliotecaria, para de esta manera identificar plenamente los factores que involucra.

El estudio del caso se realizó como un acercamiento a la praxis de los factores identificados en una organización. Para llevar a efecto el estudio fue necesario la compilación de datos através de la observación directa efectuada durante 1991 y el segundo semestre de 1992 así como por medio de un cuestionario único.

El cuestionario fue diseñado teniendo en mente que todos los factores que influyen en la productividad estuvieran contemplados en los reactivos. El instrumento fue aplicado, previo pilotaje, el mes de marzo de 1992 a la población total del departamento.

En otro orden de ideas, el trabajo se compone de tres partes y una sección de anexos.

La primera parte introduce al concepto productividad e identifica los factores administrativos, humanos y tecnológicos

que influyen en ella según la teoría general de la administración.

La segunda parte trata sobre los procesos técnicos en bibliotecas y los factores administrativos, humanos y tecnológicos que influyen en la productividad en un departamento de procesos técnicos.

La tercera y última parte es el estudio de caso. En esta sección se introduce al lector en la organización y objetivos del Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM y se presentan los resultados obtenidos.

El orden en que se presentan dichos resultados es el mismo que guardan las primeras dos partes del trabajo, es decir, factores administrativos, humanos y tecnológicos.

En virtud de lo estrechamente ligados que se encuentran los factores que influyen en la productividad, algunos resultados son empleados en más de una ocasión para su discusión motivo por el cual no consideramos pertinente incluir tablas en el texto. Sin embargo para aquellos interesados en su consulta se incluyen al final de este apartado.

No menos importantes, para la comprensión global del sujeto a estudio, son los organigramas de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM y del Departamento de Procesos Técnicos; así como el plano del mismo departamento y el cuestionario por lo que se incluyen en la sección de anexos.

Finalmente, dada la magnitud del trabajo los resultados que se presentan son un primer acercamiento al tema por lo que cada uno de los puntos tocados pueden ser profundizados posteriormente. Sin, embargo tenemos la firme convicción de que los resultados obtenidos así como las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de este trabajo, pueden ser aplicables por cualquier departamento de procesos técnicos con el fin de elevar su productividad.

PRIMERA PARTE

CAPITULO 1. LA PRODUCTIVIDAD.

La productividad es uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones.

Tener una alta productividad significa producir más por menos capital, o la misma cantidad pero a menor costo por concepto de recursos.

En consecuencia se puede decir que la productividad es un indicador de la eficiencia y eficacia del sistema en la producción de bienes y servicios, entendiéndose por eficiencia la mejor relación posible de costos entre los medios y resultados y por eficacia la medida para satisfacer los requisitos de cantidad, calidad, tiempo y lugar (Rodríguez Gómez, 1986) para cumplir los resultados específicos deseables.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales, o personales.

Desde el punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Su constante aumento es la única forma como un país puede resolver problemas tan serios como la inflación, el desempleo y una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable (Malkiel, 1979).

Desde el punto de vista individual, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de la vida.

En los negocios, los incrementos de la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mejores utilidades.

El proceso de planeación que cualquier organización preocupada por su productividad debe seguir es el siguiente:

- 1) Prevención, que incluye diagnóstico y pronóstico
- 2) Fijación de objetivos (dónde y cuándo)
- 3) Fijación de estrategias (cómo)
- 4) Fijación de políticas que incluyen las normas de actuación, procedimientos, reglas y éticas.
- 5) Coordinación de las áreas más importantes de la organización, finanzas, producción, recursos humanos y prestación de servicios.
- 6) El plan de la organización que involucra decisiones de equilibrio entre autoridad y poder en donde se reúnen, entre otras, la motivación, el liderazgo, la dirección, la implementación, y la evaluación.

La responsabilidad de este proceso, recae en el cuerpo directivo de la organización; ya que es éste el responsable de encontrar el mecanismo que permita optimizar la productividad.

Partamos de la primicia de que en cualquier organización existe productividad; la que puede estar en cero, pero al fin y al cabo es productividad. Cuando la productividad se manifiesta negativamente indica mal funcionamiento de uno o más componentes del sistema.

Cuando se trata de productividad, dos personas mediocres no producen más que un hombre que sabe lograr más que otros con los mismos recursos. En este caso, saber significa estar bien informado, estar pendiente de como se hizo este mes en comparación con el anterior y de cuánto se debe lograr mañana de acuerdo con lo que el mercado quiere comprar. De ahí que la productividad sea el resultado del uso correcto y oportuno que se haga del control estadístico del rendimiento de los recursos.

La productividad no se puede ver, pero se puede medir y para hacerlo se requiere que cada empresa u organización adopte los modelos de medición que más se ajusten a sus necesidades. Estos modelos reciben el nombre de índices y son coeficientes que muestran la relación entre producto o servicio y la suma de sus insumos, o bien, la relación entre el producto y uno de sus insumos específicos.

Lo ideal es que cada organización cuente con los modelos de medición que satisfagan sus necesidades; sin embargo uno de los aspectos más importantes que hay que considerar al trabajar con índices es que por sí solos no indican nada, solamente lo hacen cuando se les compara con otro de su misma naturaleza, o con el estándar establecido. Es así, cuando se compara un índice con otro a lo largo de un tiempo determinado que es posible detectar las variaciones de magnitudes o insumos, de forma tal que permita la toma de decisiones oportunas y eficientes para planear la optimización de la productividad.

Otra consideración que se debe evaluar a la hora de adaptar un modelo o fórmula de medición es la de que no solamente es necesario que se confronte internamente el comportamiento de un índice, sino que también es conveniente equipararlo externamente con las industrias afines, con el mercado en general, con lo establecido como norma por la autoridad correspondiente en el país, con lo establecido por otros países, etc.

Si se calculan índices de productividad por planta, departamento, sección o incluso por puesto de trabajo, a lo largo de un tiempo, la dirección estará en condiciones de evaluar el comportamiento de todos y cada uno de los recursos, elementos indispensables para la toma de decisiones.

CAPITULO 2. FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.

En el lugar de trabajo existen múltiples elementos que influyen en la productividad. Estos pueden ser agrupados en dos grandes rubros: los factores netamente administrativos y los factores humanos. En el primero se pueden encontrar los siguientes elementos: la gestoría, el clima organizacional, la organización del trabajo, flujo de trabajo, y el lugar de trabajo entre otros.

2.1. Gestoría y supervisión.

Las causas que afectan la productividad en el taller u oficina son el resultado final de una serie de medidas tomadas o dejadas de tomar por la gerencia de la empresa, y que son mucho más numerosas que las que podrían imputarse a los trabajadores.

Se cree que los jefes son la clave para obtener una producción mayor; si un jefe conoce su tarea, y tiene una buena actitud hacia sus subordinados entonces éstos le serán leales y podrá estimularlos a ser más productivos. La preparación de los jefes ha contribuido de modo considerable a una mayor motivación de los empleados al incremento de la productividad (Blake, 1986).

Los expertos se han mostrado casi unánimes en considerar que el impedimento más poderoso para una actuación eficaz ha sido la escasez de personal de gestión a nivel superior y medio competente, adecuadamente orientado, capacitado profesionalmente y con una motivación adecuada.

La preparación profesional proporciona sólidos conocimientos, pero no necesariamente en las técnicas de dirección y en contraparte tenemos que entre más se sube en la escala jerárquica, menos importantes son los conocimientos y técnicas particulares y más la importancia de tener la suficiente capacidad de coordinar e integrar las diversas funciones empresariales.

La función del cuadro directivo se exterioriza preferentemente a través de la toma de decisiones, llega a la decisión mediante una serie de operaciones preliminares, es decir, construye ideas, piensa, construye mentalmente un plan de

acción, recoge información y datos y de esta forma construye una decisión operativa, sin embargo el desarrollo tecnológico le apura a tomar decisiones importantes.

En cualquier organización, el responsable del trabajo de los propios subordinados es el jefe, por lo que éste debe saber tratar con ellos y conquistar ese ascendiente que le permita ejercer el mando. Se trata de tener para el grupo más influencia que autoridad, es decir, que le sigan por sus méritos y capacidad, mas que por el hecho de estar en un nivel jerárquico superior. Así requerirá, sobre todo, conocer muy bien a su grupo, a cada individuo del mismo y saberlo comprender. Para poder lograrlo deberá: ser diestro en las técnicas de conducción de personal adoptadas por la empresa, conocer los sistemas de retribución, las técnicas de formación, valorar con justicia el mérito de sus propios subordinados, conocer las técnicas de valoración de la empresa, ser sensible a los problemas sindicales, siendo que él es el representante de la empresa ante sus subordinados.

El superior que ante todo sepa persuadir a sus colaboradores tendrá éxito, ya que la actitud de éstos para con él y para con el trabajo será positiva, lo que sin duda alguna, es muy importante para los objetivos del trabajo.

Hasta el momento se ha dicho que la clave para obtener una mayor productividad está en la gerencia, y hemos puntualizado las características que debe tener un jefe, tales como su preparación, por consiguiente debemos considerar que un incremento en la productividad no ocurre por si sólo. Son los directivos dedicados y competentes los que la provocan y la logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de acción para eliminarlos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad.

La supervisión es una parte de las funciones de la dirección de personal. Ha sido considerada como un factor importante, que influye en la productividad debido a que repercute en ésta de acuerdo a la calidad o al tipo de supervisión que se lleve a cabo.

La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que

desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce su autoridad para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

Todo jefe inmediato es un supervisor que tiene un grupo de subordinados a su cargo pero también tiene supervisores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica; en consecuencia hay varios niveles de supervisión en la escala administrativa. Todo supervisor por su doble carácter de jefe y subordinado a la vez, tiene deberes para con sus supervisores y para sus subalternos. Es un hombre de enlace entre la más alta dirección y el personal ejecutivo o de ejecución.

Los objetivos de todo supervisor son:

- . Contribuir al logro de las metas de la institución mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.
- . Lograr en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus ordenes con satisfacción mutua. Esto es, crear una situación en que los trabajadores puedan satisfacer las necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de su institución.
- . Mantener las mejores relaciones entre todo el personal en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación que facilite la labor del supervisor.

Los propósitos y funciones de la supervisión son complejos y variados ya que además de influir en la productividad también influyen en muchos aspectos más. La supervisión afecta aspectos de las relaciones humanas como son: el estado anímico de los subordinados, sus sentimientos de bienestar, su interés por pertenecer por largo tiempo a la organización su eficiencia al cooperar con los demás, ya sea que cada uno de estos aspectos afecten la productividad o no. Además los supervisores también manejan problemas técnicos como son el control de calidad, interrupciones en el flujo del trabajo, y otros como el mantenimiento de la disciplina y el orden.

Diversos estudios sobre la conducta de los supervisores se refieren a su influencia en la moral de los trabajadores y en ellos invariablemente se concluye que si el comportamiento del

supervisor puede elevar el estado anímico de su personal entonces quizá llevará asociado un incremento de la productividad. Sin embargo Seashore y Kahn han demostrado que no existe relación alguna entre la moral del personal y la productividad. Kahn señala que la idea de que la supervisión, entre otras cosas, determina la satisfacción, que a su vez determina la productividad, se ha desacreditado considerablemente (Kahn, 1956).

Por otro lado, se han presentado datos de estudios realizados que muestran que la productividad se incrementa con la presión del supervisor lo que origina mayor productividad e incluso incrementa el estado de ánimo del trabajador a lo largo de una parte del rango de la creciente presión del supervisor.

El supervisor debe aceptar el hecho de que es responsable de reconciliar intereses y necesidades conflictivos. La habilidad para que lo logre constituye un precioso talento que requiere aprendizaje y experiencia continuos; la honestidad, paciencia e integridad son características que debe poseer el supervisor ya que son elementos de una gran capacidad de rendimiento.

2.2. Planeación.

La planeación consiste en el diseño del futuro deseable de la organización y la búsqueda de la mejor forma de alcanzarlo.

El proceso de la planeación, así como sus productos contribuyen al desarrollo de la organización como un todo y de cada una de sus partes.

Los recursos necesarios para administrar una organización son de cuatro clases:

- 1) Recursos económicos
- 2) Instalaciones y equipo
- 3) Materia prima (materiales, abastecimiento y servicios)
- 4) Recursos humanos (personal)

En la planeación es necesario determinar la cantidad, calidad y forma de distribución de cada uno de los recursos que se requieran en los cursos de acción y políticas que se han establecido.

De tal forma la planeación de la optimización de la productividad no puede ni debe dejar al margen los aspectos que influyen en ésta.

En el proceso de planeación existen algunos "pasos" que cualquier organización preocupada por su productividad debe dar, a saber:

1. Prevención que incluye el diagnóstico y pronóstico.

En la actualidad, la administración entiende que la productividad es el resultado de una estrategia y una planeación adecuada, que necesariamente debe incluir un diagnóstico del sistema el que sirve para determinar:

a) El desequilibrio operativo o funcional entre uno o más componentes del sistema y

b) El nivel de deterioro de la eficiencia y la eficacia a partir del análisis de los signos vitales de los elementos del sistema, basado en lo que en realidad debe hacer, y no en lo que dice que hace.

Así el diagnóstico debe realizarse también desde la perspectiva del punto de equilibrio y los índices de productividad.

a) El punto de equilibrio.

El proceso de la planeación de las utilidades culmina en el presupuesto preliminar de las operaciones el cual es resultado de la acción recíproca de cuatro factores: costos, ingresos, volumen de producción y utilidades.

b) Índices de productividad.

Los índices pueden convertirse en porcentajes y algunas compañías determinan la productividad de esa manera, a menudo se expresa la productividad comparada con lo que fué antes, como un porcentaje de incremento o de decremento.

Una vez determinado el diagnóstico del sistema, este proporcionará el resultado del comportamiento de la empresa, un pronóstico de lo que en un futuro obtendrá si se sigue comportando de la misma manera.

El analizar cualquier operación, servicio o producto final para identificar los factores que provocan problemas en la productividad constituyen un logro cuyo valor no debe despreciarse.

2. Fijación de objetivos.

Los fines, que son el resultado que persiguen las acciones son tres: las metas, los objetivos y los ideales.

Los objetivos son los fines que no se espera alcanzar sino hasta después del período para el que se planea, pero hacia los que sí se puede avanzar dentro de este período.

Las metas por lo tanto se pueden considerar como medios para alcanzar los objetivos y los objetivos como medios para perseguir los ideales.

Las características del diseño que se crean alcanzables constituyen metas u objetivos dependiendo del tiempo requerido para alcanzarlos.

3. Fijación de estrategias.

La estimación del tiempo necesario para alcanzar las metas hasta que se seleccionen los medios y se planeen los recursos.

Es en esta fase de la planeación que se toman las decisiones acerca de lo que se va a hacer para alcanzar o para aproximarse a los fines.

Una vez que se ha formulado un grupo de medios alternativos, se puede elegir uno de ellos, esta selección siempre está basada en una evaluación comparativa de las alternativas.

4. Fijación de políticas.

Cuáles serán las políticas, prácticas, estrategias y tácticas a seguir? La respuesta a esta pregunta es formular lo que podría denominarse las reglas del juego de la empresa. Los factores relevantes, pueden incluir; el modo como interactúa la gente (formal o informalmente), los horarios, el número, la naturaleza y la duración de las reuniones, etc. reglas que se aplican a tipos específicos según los medios seleccionados.

5. Coordinación de las áreas más importantes

Se deben tomar en cuenta cuatro tipos de recursos:

- 1) La cantidad y tipo de recursos que se requerirán
- 2) Las cantidades que de cada recurso estarán disponibles
- 3) Cuáles brechas existen entre los requerimientos y las disponibilidades.
- 4) Como serán cerradas dichas brechas.

6. El plan de la organización.

En esta última fase se debe decidir quién será responsable de hacer qué y cuándo. Estas decisiones requieren de las decisiones de planeación previas a tareas y programas las cuales se desarrollan conjuntamente por quienes van a ser responsables de llevarlos a cabo y por quienes se va a reportar.

Es decir esta última fase se ocupa de llevar a cabo las decisiones hechas en las fases anteriores y controlar su implementación y subsecuente desarrollo.

Para facilitar el control de la implementación y el plan, se recomienda el uso de un formato de implementación y control, reuniendo la siguiente información:

1. La naturaleza del trabajo que se va a llevar a cabo
2. La meta u objetivo relevante

3. Quién es el responsable de llevar a cabo el trabajo
4. Los pasos que se van a dar
5. Quién es el responsable de cada paso
6. La secuencia de los pasos
7. El dinero asignado a cada paso
8. Las suposiciones críticas sobre las que cada programa se basa.
9. El desempeño que se espera y cuándo
10. Las suposiciones sobre las que se basa esta expectativa (Ackoff, 1983, p. 284)

2.3. Clima organizacional.

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan el trabajo los empleados de la compañía; rodea y afecta todo lo que sucede en la organización.

Cada organización con su carácter de única posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima. Este influye en la motivación, desempeño y satisfacción del empleo creando ciertas expectativas con relación a que consecuencias se pueden generar a través de ciertas acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

El clima puede variar de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. El clima favorable brinda de entre otros muchos beneficios el de un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Entre los elementos que contribuyen a crear un clima favorable se encuentran: la calidad del liderazgo, el grado de confianza, la comunicación, el sentimiento de realizar una labor útil, la responsabilidad, las recompensas, presiones razonables del empleo, las oportunidades, la participación, etc.

El trabajador siente que el clima es favorable cuando está haciendo algo útil que le produce un sentido de valor personal.

Frecuentemente prefieren trabajos que representen desafíos, que sean intrínsecamente satisfactorios. Algunos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, desean ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos.

2.4. El lugar de trabajo.

El impacto que el medio ambiente físico - o lugar de trabajo - produce sobre el comportamiento, la productividad y la satisfacción del empleo así como en el desempeño humano son cuestiones que se entrelazan con estilos administrativos y factores motivacionales.

En la investigación de Louis Harris y Asociados para la Steelcase se estudio si el confort en una oficina podía incrementar la productividad. Los resultados obtenidos fueron muy interesantes.

El 48% del personal manifestó que un mejor salario sería una mejor motivación; el 37% apuntó que la motivación de parte de la administración es en extremo importante; el 34% admitió que en las condiciones en que se encontraban eran más productivos; pero el 74% coincidió en mencionar que podrían ser más productivos en las condiciones más apropiadas.

La literatura administrativa brinda un antecedente importante para las discusiones sobre espacios de trabajo dado que la satisfacción en el mismo y la motivación están intrínsecamente ligados al tema.

El diseño adecuado del espacio de trabajo debe coadyuvar a la creación de una atmósfera donde las personas, piensen, actúen, sientan, y trabajen productivamente por una tercera parte del día. Actualmente los rápidos cambios en la fuerza de trabajo apuntan hacia una fácil aceptación, nada tradicionalista, de los conceptos oficinistas altamente flexibles, con investigación de los efectos de esos ambientes en los trabajadores.

En la década de los 80's, la Buffalo Organization for Social and Technological Innovation (BOSTI) realizó un estudio sobre los efectos ambientales de los espacios laborales. El estudio incluyó

factores subjetivos como el ambiente laboral y factores objetivos como el medio ambiente físico, la organización y la labor del trabajador, mediante el uso de esta técnica y observándose cambios en la productividad y satisfacción del trabajo los investigadores esperaron aislar los factores ambientales o de trabajo que estaban relacionados con estos cambios.

A continuación se resumen algunos de los hallazgos BOSTI que en particular creemos de relevancia:

- La iluminación afecta la satisfacción del trabajo y la satisfacción ambiental, pero sólo afecta la ejecución del trabajo, en aspectos concernientes con la visión. La iluminación y la participación son asuntos que influyen en el ambiente laboral.
- Las ventanas no tienen efecto medible sobre las medidas primarias.
- Los empleados prefieren colores pasteles, cálidos y fríos y materiales naturales como la madera.
- Un sentido de orden y de limpieza y una calidad visual agradable, son elementos importantes relativos a la apariencia. Pero la apariencia solo afecta una de las cuatro medidas, aquella de la satisfacción ambiental.
- Aquellos que participaron en la planeación y diseño de sus propios lugares de trabajo tuvieron un significativo porcentaje en todas las líneas de medición.
- El control de acceso y el acceso visual, son aspectos de privacidad y afectan directamente la realización del trabajo.

Se han hecho hallazgos relevantes en el área de privacidad y comunicación. Las oficinas totalmente abiertas, sin divisiones, pueden ser pésimas para la facilidad de comunicación, en tanto que las oficinas abiertas (compartidas, separadas y con mobiliario tradicional) permiten la facilidad de comunicación sólo cuando cada persona tiene alto grado de privacidad.

Quizá lo más importante de los estudios presentados es la atención sobre el valor que tiene el medio ambiente sobre los trabajadores. La realización del trabajo, que en este sentido se

relaciona con la productividad, figura en reducir costos de empleo. La satisfacción del trabajo reduce el ausentismo y el nivel de despidos.

2.5. Simplificación del trabajo.

Para aumentar la productividad de los trabajadores, es preciso contar con mejores máquinas y con mejores métodos; y para obtener métodos mejores, es necesario aplicar los métodos y técnicas de simplificación del trabajo.

"La simplificación del trabajo es el uso organizado del sentido común, para encontrar formas más fáciles y mejores de hacer una tarea" (Simplificación del trabajo para aumentar la productividad, 1964, p.18). Esto supone encontrar el mejor método, el más fácil y usar las instalaciones existentes, proporciona un enfoque organizado, que no solo hace más fácil la supervisión, sino que además se ajusta perfectamente como una modalidad conveniente y continua de operar en nuestro trabajo diario.

La adaptación de mejores métodos de trabajo que faciliten su ejecución no solo representa un rendimiento óptimo y el acrecentamiento de las utilidades, sino que además su funcionamiento permite realizar las labores con menor fatiga y con una reducción del tiempo de trabajo.

El estudio del trabajo se relaciona primariamente con las operaciones y es un procedimiento sistemático, un método que incluye dos campos: el análisis del trabajo y la medida del trabajo, cantidad y cálculo del tiempo medio para su realización, obteniendo como resultado el mejor uso de los recursos humanos, de los materiales aplicados a una actividad y de las máquinas.

Para implantar un mejor método de trabajo deben rechazarse todos los procedimientos empíricos y aplicar las normas de la investigación científica. El estudio no debe basarse en apreciaciones superficiales aún cuando sean intencionadas con propósitos expresos y a pesar de una experiencia cabal, ya que acarrearán frecuentemente errores en las evaluaciones.

Una regla fundamental para aumentar la productividad es la

que exige una actitud expectante, Ávida de escudrinar, de registrar los procedimientos y procesos a fin de descubrir y aplicar un perfeccionamiento constante en los métodos. La forma en como se ejecuta una tarea no es prueba de que sea la mejor manera de realizarla, por lo que constantemente se debe buscar un método mejor.

La visión panorámica y escrupulosa que arrojan con evidencia los instrumentos de esta técnica, contienen el estudio sosegado, eliminando las improvisaciones inconsistentes. Son en suma figuras gráficas que contienen la distribución, los procedimientos, la medición vigente del trabajo, el lugar donde se ejecuta, etc., nos estamos refiriendo a los diagramas.

El estudio del trabajo y su simplificación, debe tomar en cuenta la jerarquía de los problemas, los lugares y métodos que permitan una notable economía. Adn sabiendo que el factor más importante es la mano de obra directa, no hay que dejar pasar por alto el desperdicio de las materias primas, el uso defectuoso de la maquinaria y las herramientas, y el espacio ocupado, que aumentan inútilmente los costos.

Cuando no se sabe que hacer, el trabajo se presenta como un desorden, impide concentrarse y la ejecución es incompleta, por lo que se concluye que el trabajo debe planearse. El hábito de hacer un plan de trabajo entrama cordura, método, eficiencia, jerarquía y por añadidura satisfacción en la ejecución.

La base para simplificar un trabajo es una actitud interrogativa ya que es un instrumento eficaz de análisis. En cada etapa del trabajo se deben formular los siguientes cuestionamientos: Qué se hace? Por qué es necesario este paso? Quién hizo el trabajo y quién debe hacerlo? Dónde se hizo el trabajo y dónde debe hacerse? Cuando se efectuó el trabajo y cuándo debe ser hecho? Cómo se hace el trabajo y cómo es preciso hacerlo?; una vez que se han identificado el o los problemas y jerarquizado en orden de importancia, anotadas todas las modificaciones posibles, se debe encontrar respuesta a: Puede eliminarse la operación? Puede combinarse esta operación con otras? Puede cambiarse el orden de las operaciones? Puede simplificarse la operación?. Terminado el análisis se procederá a realizar un balance de las modificaciones propuestas.

Después de eliminar las operaciones innecesarias del

trabajo, después de combinar dos o más operaciones y cambiarlas conducirá a la aplicación de la economía de movimiento.

Encontrar el tipo de obrero competente y la máquina adecuada para cada operación, determinar donde se puede hacer el trabajo más económicamente, facilitar el flujo de trabajo, examinar cada operación por separado para eliminar los desplazamientos en sentido contrario a la secuencia del proceso productivo, las elevaciones o transportes pesados, los embotellamientos, la dispersión de las tareas de la mano de obra especializada, son solo unos cuantos objetivos de los innumerables que pueden encontrarse en la simplificación del trabajo.

2.6. Organización del trabajo.

El comportamiento durante las últimas décadas, de la economía mundial ha aportado nuevos enfoques en la administración de recursos, fundamentalmente de los relacionados con la productividad (Rodríguez Gómez, 1986). Las necesidades creadas por esta situación han motivado nuevas ideas en la concepción de tareas, así como esquemas mejorados para organizar el trabajo.

La organización del trabajo, es el planteamiento de la disposición, arreglo u orden en que éste habrá de efectuarse, considerando los siguientes tres niveles:

- 1) Puestos individuales. La planeación es hoy día más que la mera agrupación de actividades afines en un organigrama o en una descripción de puesto. Algunas consideraciones son de orden puramente práctico, como la necesidad de emplear máquinas de diferentes tipos, la naturaleza de los diversos elementos de cada trabajo. Sin embargo, las necesidades y preferencias del trabajador, su experiencia y su reacción ante los diversos modos de organización del trabajo son factores dignos de tomar en consideración.

Es posible distinguir tres factores importantes para lograr una mayor satisfacción en el trabajo, a saber:

- a) Cierta grado de variedad en las labores realizadas que requiere tomar en cuenta: la duración del ciclo; el tamaño del lote; la frecuencia de reaparición de un producto; la cantidad y distribución de las tareas no repetitivas; las

diferencias en cuanto a estructura del trabajo y contenido de la tarea entre series distintas.

- b) Disociación de los procesos hombre-máquina que requiere considerar; disociación total mediante, una mayor mecanización, la utilización del equipo técnico auxiliar; disociación gracias a la colaboración, organizada o no, entre los operarios.
 - c) La incorporación de tareas accesorias que requiere tomar en cuenta los siguientes factores: el mantenimiento; la reparación de máquinas; la manipulación de materiales cerca del puesto de trabajo; el trabajo de inventario; el control de calidad; el trato con el público.
- 2) Trabajo de grupo en la producción. Una vez establecidas las funciones de los respectivos puestos, el siguiente paso es coordinar las funciones. El método que ha despertado interés recientemente es el de formar grupos de trabajo. Las descripciones orgánicas del grupo especifican las tareas abarcadas por todo el grupo y los principios bajo los cuales deben coordinarse las tareas, lo cual representa numerosas ventajas; la principal es la manera en que se establecen los objetivos y se miden los resultados. "...cuando aumenta el margen de variación de las actividades individuales, cada operario experimenta una mayor sensación de participar en un proceso más amplio que cuando debe concretarse a una tarea individual limitada" (Rodríguez Gómez, 1986, p. 105)

Las personas que trabajan en grupo tienen mayores posibilidades de colaborar constantemente para mejorar métodos

y eliminar trabajos innecesarios. A medida que se desarrolla el espíritu de equipo van modificándose las actividades.

- 3) Unidades de producción organizadas en función del producto. Para definir la organización en función del producto se puede decir que consiste en estructurar unidades de producción organizadas y equipadas de modo que puedan fabricar de manera autónoma determinado producto o "familia" de producto.

2.7. Flujo de trabajo.

Antes de iniciar la producción de un bien o servicio se torna indispensable la investigación y reflexión sobre la forma en que cada operación se efectuará desde el principio hasta el final. Cada movimiento susceptible a eliminarse o mejorarse así como cada intervalo que pueda reducirse trae consigo un incremento de productividad. Ahora bien, si cada tarea se repite muchas veces como ocurre con la producción en masa toda economía de movimiento incluso mínimos puede ser de crucial importancia económica.

El proceso de fijación previa de los tiempos requeridos para ejecutar una tarea es de una relevancia decisiva en la gestión de producción y aún más, ya que permite ensayar otros métodos o la combinación de éstos para ejecutar un trabajo dado y determinar cual es la solución que ahorra más tiempo.

Es evidente que si no se realizan estudios sistemáticos de esta índole, se incorporará un elemento de ineficiencia en la ejecución misma del trabajo; de ahí el requerimiento de fijar por adelantado, con márgenes de error moderados los tiempos necesarios para ejecutar los diferentes movimientos.

CAPITULO 3. FACTORES HUMANOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.

Si partimos de que una organización es un sistema social, el trabajador es sin duda el elemento más importante del mismo. En un sistema productivo, amén del tiempo, el humano es el único recurso capaz de influir y condicionar a los demás; de ahí su importancia en la productividad.

A continuación presentamos algunos aspectos relativos al personal, que afectan la productividad, entre los que se encuentran:

Selección de personal

Motivación

Actitud del personal

Formación, capacitación y desarrollo de personal

Participación del personal

3.1. Selección de personal.

Durante siglos se ha buscado la forma de determinar antes de dar un empleo, si una persona puede y quiere hacer el trabajo. Sin embargo, la aplicación de técnicas científicas de selección de empleados es un fenómeno relativamente reciente.

En los últimos 50 años ha surgido una gran cantidad de literatura concerniente a la selección de personal: libros y artículos que ofrecen opciones acerca de las diversas técnicas de selección.

NO obstante es hasta la década pasada en que se reportan los efectos que tiene la selección de personal sobre la productividad.

Sobre el particular la American Psychological Association, en su División de Psicología Industrial y Organizacional, elaboró

y publicó un conjunto de principios relativos al desarrollo y uso de dispositivos de selección de empleados.

De acuerdo con estos lineamientos, se desprende que las organizaciones deben intentar identificar y medir las diferencias relevantes entre individuos en "características personales y antecedentes" de manera que puedan hacerse deducciones válidas acerca del rendimiento futuro en el trabajo.

Pero qué es la selección de empleados?, por qué es importante para la productividad?, y qué aspectos debe considerar?. A continuación se dan las respuestas a estas interrogantes.

Seleccionar es encontrar el mejor candidato para cubrir un puesto vacante considerando las necesidades de la empresa y del trabajador. Su objetivo principal es proporcionar a la empresa una mano de obra satisfactoria y satisfecha, exigencia que se cumple cuando el candidato puede utilizar en su trabajo toda su potencialidad, cuando está motivado y equilibrado y puede aspirar a hacer carrera dentro de la empresa.

El elemento humano es factor significativo en la productividad; por lo que si al momento de reclutar personal se pudiera determinar cuales son los mejores trabajadores ésta se podría incrementar.

La responsabilidad principal de un departamento de selección de personal es conseguir que un trabajador sea lo más eficaz posible, es decir, que logre una gran productividad, tanto de la calidad y cantidad del trabajo, como de su satisfacción ante el mismo.

De esta forma, la elección del empleado condiciona el éxito o fracaso de una empresa.

La eficacia en la selección de empleados se logra mediante el control de los cuatro elementos siguientes:

1) Aptitudes del trabajador. La empresa quedará satisfecha con el empleado que posee la capacidad natural y los conocimientos adquiridos necesarios para realizar el trabajo que se le recomiende. Por otra parte, el trabajador no estará satisfecho si su talento y conocimientos están siendo

infructuosos o ignorados, o bien, si no posee el nivel de competencia exigida para el empleo que ocupa.

2) Motivación del trabajador. Es necesario que el empresario conozca de los gustos y preferencias del trabajador, sus deseos y sus ambiciones, así como sus objetivos a corto y largo plazo.

Considerando que un trabajador insatisfecho no alcanza la productividad esperada en el trabajo.

3) Equilibrio de la personalidad del trabajador. Cuando el trabajador demuestra tener un equilibrio emocional la empresa logra tener estabilidad y por consiguiente productividad. El equilibrio emocional del trabajador es garantía de permanencia y de integración.

4) Planes de carrera del trabajador. Los tres elementos descritos anteriormente solo alcanzan su plena validez si se inscriben en el plan de carrera de los empleados y en el marco del desarrollo de la empresa. Sucede también que el empleado tiene su plan de carrera y la esperanza de progresar y promocionarse tiene mucha importancia para su satisfacción y estabilidad. También la empresa está interesada en descubrir el talento, para mejor proveer a la movilidad de los puestos de trabajo, y cubrir de forma adecuada los puestos de mando. El trabajador ideal tiene las aptitudes exigidas por la tarea; la empresa ideal da al empleado la oportunidad de utilizar al máximo sus aptitudes y le da asimismo, la oportunidad de satisfacer sus intereses.

3.2. Motivación.

La mayoría de los autores modernos están convencidos de que para poder comprender mejor la salud organizacional, se deben estudiar los principios básicos de la motivación humana, así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo.

Generalmente se da por supuesto que la satisfacción resulta directa o indirectamente de lo hábil que sea la organización para responder a las necesidades humanas. De igual forma, la productividad depende fundamentalmente del grado en que los individuos son motivados para el trabajo.

La diferencia en el comportamiento de los seres humanos estriba en la motivación. La motivación se define como las razones que explican los actos de una persona.

Tradicionalmente se ha supuesto que la motivación es un agente externo al individuo, sin embargo, si atendemos a la definición anterior, se puede decir que esto no es estrictamente cierto y que la motivación es particularmente interna y diferente en cada persona.

Dado que la motivación es un determinante básico de la conducta, y el trabajo es un tipo de conducta, de aquí se desprende que la motivación es un concepto fundamental que puede explicar el mayor o menor grado de productividad.

El éxito de una tarea depende igualmente de la motivación y la aptitud. Un buen empleado debe poseer, por una parte, la aptitud para realizar la tarea, y por otra, una motivación que le impulse a esa buena actuación. Si falta uno de los dos factores, la probabilidad de actuar con éxito es mínima.

Existe la opinión de que, para fines prácticos, no importa de donde proceda un motivo con tal de que conste que influye sobre la ejecución o sobre la satisfacción.

El estudio de la motivación parte de tres primicias fundamentales:

- 1) Toda conducta, invariablemente tiene un motivo
- 2) Todo comportamiento se dirige a la consecución de ciertos fines u objetivos.
- 3) Todos los seres humanos son individualmente diferentes.

El objetivo principal consiste en encontrar las maneras de motivar a las personas para que realicen un esfuerzo mayor y logren un mayor sentido de satisfacción en su trabajo.

Una de las conceptualizaciones más populares sobre la motivación del trabajo es la que formuló Maslow hace más de 40 años.

Para Maslow la motivación se origina internamente y no se puede imponer. Postula tres propuestas básicas: 1) Puesto que los seres humanos son animales deseosos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento. 2) Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia y 3) Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente.

Asimismo, identifica cinco categorías distintas de necesidades: las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de ego o de la estima de sí mismo y las necesidades de realización de sí mismo.

La teoría de Maslow tiene dos implicaciones muy amplias para la administración de la organización. La primera, es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de las necesidades, para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores. Y la segunda implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización.

Por su parte Douglas McGregor contrasta la teoría convencional y directiva "teoría x" de la administración con la "teoría y" progresista y humanista. Según la teoría x, la persona normal tiene una aversión hacia el trabajo, y lo evitará de ser posible, por lo tanto el gerente debe ejercer el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo, aunque éste sea mediocre. En la teoría y, si los empleados son flojos y negligentes no es porque sean así sino porque la administración crea su aburrimiento mediante el control excesivo.

Otro punto de vista es la teoría de dos factores de Herzberg, (1959) acerca de la satisfacción en el trabajo. Mientras Maslow pone énfasis en los estados internos de necesidades y su papel en la activación y dirección del comportamiento, Herzberg hace hincapié sobre las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del trabajador. Así estrictamente hablando, la teoría de Herzberg se ocupa solamente en forma indirecta de la motivación, es decir, de los elementos que en el lugar de trabajo producen satisfacción o

disgusto entre los empleados. Los dos factores son: el higiénico y el factor motivación.

Los factores higiénicos son los aspectos que evitan o promueven el disgusto pero no la satisfacción, estos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales. Los factores que si producen motivación incluyen: los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante.

Basándose en esta interpretación, Herzberg argumentó que si los dirigentes quieren motivar a sus empleados, lo pueden hacer solamente mediante factores asociados con el trabajo mismo que lo hagan más interesante y menos rutinario; que reconozcan un trabajo bien hecho; que aumenten la autonomía del empleado y que lleven a cabo las promociones de acuerdo con el rendimiento. Que no esperen que los aumentos de salario, la supervisión de "relaciones humanas", las mejores condiciones de trabajo, o compañeros más amistosos produzcan un aumento general en la motivación de los empleados.

Una de las principales clases de necesidad, identificada tanto en la teoría de la jerarquía de Maslow como en la teoría del doble factor es la de lograr (alcanzar o llevar a cabo) En nuestra sociedad, actualmente, no es raro que las personas afirmen obtener placer del mero logro de una tarea.

Algunos autores, principalmente McClelland (1989), y colaboradores han enfocado todo su trabajo a el motivo del logro, designado comunmente como Log procurando encontrar medios para medirlo, descubrir cómo y cuándo difieren las personas en función de él, y descubrir la forma en que influye en su comportamiento. Los resultados de casi 20 años de investigación sobre el modo de medir la intensidad del motivo del logro en los individuos es la puntuación en n de logro obtenida tras la codificación del contenido mental de relatos imaginativos, llevando a McClelland a la conclusión de que las personas ciertamente difieren en forma confiable en el nLog, pero que estos niveles estan sujetos a cambios mediante el adiestramiento.

McClelland ha proporcionado pruebas indirectas de que el nLog tiene importancia para el éxito organizacional, demostrando que el crecimiento económico de las empresas e inclusive de

sociedades enteras, tiene una relación relativamente estrecha con los niveles característicos de Log.

Sin embargo, las aplicaciones de la teoría de la motivación del logro para la administración organizativa, son menos claras de lo que parece. Hasta los defensores más declarados no sugerirían que el nLog sea el único factor importante en el éxito, tratase del individuo o de la organización. Se ha prestado poca atención al modo en que el nLog interactúa con otros factores para influir en la ejecución y en la satisfacción.

Hasta este momento se han tratado las llamadas teorías motivacionales de contenido, que identifican algunas de las razones por las que la gente trabaja durante ciertos periodos de su tiempo. Ahora vamos a considerar las llamadas teorías de procesos, mediante las cuales se hace un esfuerzo por comprender la dinámica que funciona como base de los estados de motivación, sus relaciones con otras variables conocibles (tales como expectativas y habilidades) y el efecto definitivo de todo el conjunto sobre la satisfacción y el rendimiento.

Implícita en las teorías de contenido está la idea de que los estados motivacionales juegan un papel muy importante, si no el principal, tanto en la satisfacción como en el rendimiento.

En las teorías de procesos se considera la satisfacción de las necesidades solamente como una parte de la historia. En ellas la satisfacción del trabajo y su ejecución dependen al igual, de factores como intenciones, expectativas, percepciones del rol, productos y valencias.

En su conjunto, la investigación sobre la satisfacción en el trabajo y sobre la motivación para actuar, claramente refuta la postura de la administración científica de que el hombre se motiva solo con incentivos económicos y la de la postura de las relaciones humanas de que la ejecución motivada es un resultado directo de la satisfacción.

Esto no significa que el dinero y la satisfacción no tengan ninguna importancia, simplemente que ninguno de ellos tiene la influencia exclusiva y directa que se sugiere.

Muchos son los factores que controlan la satisfacción, incluyendo algunos que proceden del propio individuo (como la habilidad, personalidad y percepción de sí mismo), lo mismo que algunas procedentes de la situación laboral. Vroom, citado por Kaplan (1977) y Davis (1988), resume los factores de situación cuando describe el trabajo que produce la máxima satisfacción como aquel que proporciona un salario elevado, oportunidades substanciales de promoción, supervisión considerada y participativa, oportunidades para interactuar con los propios compañeros, obligaciones variadas y un alto grado de control sobre métodos y ritmo de trabajo. Muchos de estos factores influyen también sobre la ejecución, aunque no de la misma manera ni en el mismo grado.

3.3. Actitud del personal.

Una de las claves que explica la mayor o menor productividad son las actitudes que con relación a ésta mantienen las personas que trabajan juntas.

Muchos directivos no aceptan la idea de que una de sus funciones es la "gestión de las actitudes". Para ello dan varias razones pero bajo todas subyace la misma idea: Los directores se ocupan de los resultados y no de las actitudes.

Un segundo grupo de dirigentes, con una perspectiva totalmente diferente, afirma que las actitudes hacia la productividad son esenciales. Solo cuando se dirigen las actitudes en el sentido adecuado se puede garantizar resultados positivos.

Este bando parte de la hipótesis de que las actitudes son anteriores a la acción. Y efectivamente, las actitudes son el conjunto de predisposiciones para comportarse de una manera determinada con respecto a un estímulo particular o conjunto de estímulos.

Las actitudes personales y grupales, que se guardan en relación a la productividad son vitales en cualquier organización.

Su importancia se patentiza toda vez que se observa que una

persona con actitud negativa es menos productiva que aquella que tiene una actitud positiva.

Por otra parte, si los integrantes de un grupo se aprecian entre si y existe una norma de productividad alta, es probable que se dé una actitud positiva y compartida por todos los miembros del grupo hacia la productividad.

No se debe olvidar que una vez establecida una norma grupal de productividad, es verdaderamente difícil elevar su nivel mediante métodos ordinarios.

Las actitudes hacia la productividad son personales y privadas, se originan en nuestras ideas, experiencia y motivaciones y son peculiares a cada uno de nosotros. Sin embargo también provienen de las normas de los grupos a los que pertenecemos. Por consiguiente las normas grupales acerca de la productividad y nuestras actitudes hacia ellas regulan nuestro esfuerzo o falta del mismo en el trabajo, en mayor medida de lo que pensamos.

La existencia de las normas, y de las actitudes que se derivan de ellas son por tanto de extraordinaria trascendencia ya que puede llevar a fomentar la productividad o restringirla, a tomar decisiones rápidamente o de un modo tortuoso y lento, a aprovechar las oportunidades o a dejarlas pasar sin percatarse de ellas, a suprimir o a estimular la creatividad, etc.

Pese a que cada uno de nosotros cree trabajar a nuestro propio ritmo, el ritmo real lo marca el grupo de manera considerable.

El pedir al jefe de grupo que no entiende el papel de las normas de productividad que haga trabajar más duro a sus subordinados traerá pocas mejoras a la productividad. El ofrecer premios a la productividad tampoco dará un cambio positivo. Tratar de convencer al personal explicando lo importante que es la productividad para la empresa como mucho producirá efectos momentáneos. Ponerse de acuerdo con un miembro del grupo que esté dispuesto a quebrantar la norma y superar el nivel del grupo. sólo llevará a que el trabajador sea tachado de insolidario, incluso puede presentar una reacción en contrario disminuyendo el grupo su productividad. Cuando la norma de productividad está

anclada en las actitudes del grupo solo será posible elevarla realmente si la dirección entiende la dinámica de la conformación de las normas grupales.

Aunque muchas personas ceden a las presiones del grupo para obtener su aceptación y preservar la armonía, ciertas personas se mantienen en su opinión e incluso están dispuestas a que se les margine para probar la validez de sus juicios. Este es uno de los medios más eficaces e importantes para realizar innovaciones y cambios cuando una norma dominante ha perdido su razón de ser.

3.4. Formación, capacitación y desarrollo de personal.

En la actualidad, para que una empresa pueda operar eficientemente requiere de personal con cierta experiencia, cierta preparación y cierta especialización: necesita personal eficiente y a veces altamente calificado. Por lo que necesita preparar trabajadores hábiles; elevar el nivel de la mano de obra, hacerla más inteligente y más diestra al mismo tiempo; capacitarla técnicamente para las nuevas tareas de la producción planificada. En otras palabras necesita mejorar la calidad, la capacidad productiva de sus recursos humanos.

Para conseguir y conservar trabajadores competentes, es necesario formar un programa de desarrollo orientado hacia el aumento del rendimiento del trabajo.

Goldstein, citado por Howell (1979, p. 264), define el término adiestramiento como "la adquisición sistemática de aptitudes reglas, conceptos o actitudes, que dan por resultado una ejecución mejorada en otro ambiente".

El término "adquisición" implica aprendizaje. La psicología define al aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el pensamiento o en la acción, que resulta de la práctica o de la experiencia. De esta forma los programas de adiestramiento son procedimientos sistematizados que ayudan a las personas a aprender cosas que puedan aplicar a su trabajo (cosas que sean transferibles). Sin embargo, se ha aplicado directamente muy poco de lo que se conoce sobre el aprendizaje a el entrenamiento; generalmente la teoría del aprendizaje y la práctica del adiestramiento han seguido caminos diferentes. Las razones de ésto son muchas y muy variadas: es difícil traducir conceptos

teóricos de aprendizaje a recomendaciones de adiestramiento; los teóricos del aprendizaje ignoran las complejas circunstancias de éste en la vida real; entre los mismos teorizantes del aprendizaje falta un consentimiento respecto a los principios clave, etc.

Es evidente la importancia que tiene la formación dentro de la empresa. Puede propiciar un aumento de la productividad tanto cuantitativa como cualitativamente, considerando el funcionamiento de la empresa y la calidad del adiestramiento del trabajador. Esta idea se fundamenta en que si a un trabajador se le ayuda a aprender su trabajo a fondo resultará más productivo en un período menor de tiempo obteniéndose con ello beneficios considerables.

La realización del trabajo no es tan eficaz sin una formación constante a todos los niveles de la empresa. Además la necesidad de adiestrar va en aumento con los cambios tecnológicos. El adiestramiento mejora la calidad y cantidad del trabajo, reduce los costos de producción, aumenta la motivación y sustenta la política de aumento de la productividad.

Todo aquel inmerso en el mundo del trabajo queda sujeto en uno u otro momento, a alguna forma de capacitación. Por más casual o formal, sencilla o compleja que sea, toda capacitación se orienta a cambiar a las personas con la esperanza de mejorarlas en vista de las metas organizacionales.

Para que la capacitación pueda llevarse a cabo debidamente debe considerarse:

- a) El lugar que ocupa la capacitación en todo el cuadro organizacional.

La capacitación debe entrelazarse en estructura de organización; no ser un remedio arbitrario o un apéndice modelado precipitadamente para responder a necesidades momentáneas. Los programas de remedios raras veces satisfacen ninguna necesidad.

- b) Teorías y principios de adiestramiento.

Es necesario determinar el modo en que debe llevarse a cabo el aprendizaje práctico y efectivo. Es aquí donde generalmente se involucran los principios de aprendizaje tradicionales, en particular aquellos que implican reforzamiento.

c) Procedimientos para el diseño de un programa de capacitación.

El desarrollo de un programa consta de tres fases principales: una de valoración o planeación, otra de implantación efectiva y otra de evaluación, en donde cada una de ellas es esencial para el éxito de cualquier programa.

d) Técnicas específicas de adiestramiento.

Las técnicas son básicamente de dos categorías: métodos en el mismo trabajo que consisten en aprender haciendo, y métodos fuera del trabajo que se lleva a cabo en un lugar remoto destinado exclusivamente para el aprendizaje.

La distinción entre ambas no la constituye el lugar de la capacitación sino la ideología que se manifiesta vinculada con el lugar en que se lleva a cabo el entrenamiento.

Por otra parte, la formación o preparación de un cuadro de gerentes en una empresa es una tarea de importancia decisiva, ya que el rendimiento de una empresa tiene mucho que ver con la calidad de los hombres situados en los niveles operativos.

Los expertos se han mostrado casi unánimes en considerar que el impedimento más poderoso para una actuación eficaz ha sido la escasez de personal de gestión a nivel superior y medio competente, adecuadamente orientado, capacitado profesionalmente y con una motivación adecuada.

La preparación escolar proporciona sólidos conocimientos, pero no necesariamente en las técnicas de dirección y en contraparte tenemos que mientras más se sube en la escala jerárquica, menos importantes son los conocimientos y técnicas particulares y más la importancia de tener la suficiente

capacidad de coordinar e integrar diversas funciones empresariales.

En una empresa se necesita una gran variedad de elementos directivos a todos los niveles, a veces, con características muy diferentes el uno del otro; no obstante, a pesar de que es muy difícil y en ocasiones inútil hacer una selección de las virtudes que un buen cuadro debe poseer, es innegable que algunas de ellas deben existir siempre. (Adiestramiento y formación de personal, 1978).

Con relación a lo anterior cabe señalar las principales habilidades que según Katz, citado en Adiestramiento y formación de personal (1978), debe poseer un buen jefe, estas son:

- a) Habilidad técnica. El conocimiento y el grado de dominio práctico de un cierto tipo de actividad que requiere el uso de determinados métodos, procedimientos de trabajo, técnicas, etc.
- b) Habilidad humana. La capacidad de trabajar como miembro de un grupo y de conseguir la colaboración del grupo conducido por él, es decir contempla principalmente el trabajo con personas.
- c) Habilidad conceptual. Capacidad de ver la empresa como un todo insertado en el mundo industrial que la circunda, en la comunidad en la que vive en relación con las fuerzas políticas y sociales, es decir como un todo único.

La formación de un cuadro debe partir por consiguiente de estas premisas.

3.5. La participación del personal.

La idea de la participación surgió en la década de los 30: cuando más este comprometido el personal en los retos de la producción, tanto más productivo será. No es necesario que el jefe tenga que decir que han de hacer ni pedir que lo hagan, en vez de ello les hace participar en sus tareas de forma tal que por su propia implicación alcanzan una mayor productividad. Se observan cuatro métodos que fomentan la participación y son:

1) La reestructuración del trabajo. Parte de la idea de que a toda persona a la que se da la oportunidad de reconsiderar su trabajo y el contenido del mismo, normalmente desea ampliarlo y hacerse responsable de él. Esto lleva a incrementar la complejidad del trabajo en todos sentidos y al hacerlo el trabajo exige una mayor dedicación e implicación de ahí que una persona produzca más al realizar un trabajo reestructurado.

2) La dirección por objetivos. Se basa en que si una persona se fija sus objetivos, se está comprometiendo más y por tanto trata de demostrar que es capaz de alcanzarlos, con una mayor productividad consecuentemente.

3) La calidad de la vida laboral. Considera que si los trabajadores se implican directamente en el reto de producción, responderán con ideas y con esfuerzos en pro de una mayor productividad. Esto supone una participación directa acompañada frecuentemente por la desaparición de la línea de jefes directos sustituidos por especialistas en este método que celebran debates con los trabajadores, actúan como canales de comunicación entre éstos y niveles superiores de la dirección.

reúne a un grupo de trabajadores y se habla con ellos acerca de como mejorar la calidad y cantidad de la producción. Este método se basa en el principio de que las personas que hacen un determinado trabajo han de tener ideas de como hacerlo mejor; si se les escucha se puede obtener de ese modo un incremento de la productividad.

Estos dos últimos métodos tienen limitantes fundamentalmente cuando existe una actitud negativa de parte de los trabajadores hacia la dirección y la empresa, debido a que las sesiones pueden convertirse en sesiones de quejas; además puede darse el caso de que lo que el trabajador sugiera no pueda ser aplicado por costos y limitaciones presupuestarias lo que daría motivo a descontento y a un sentimiento de poco caso por parte del trabajador.

CAPITULO 4. LA TECNOLOGIA COMO HERRAMIENTA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD.

4.1. Antecedentes.

Desde hace milenios el hombre se las ha ingeniado para crear en primer lugar las herramientas, prolongaciones de su mano, que le permitan actuar sobre la materia y transformarla en provecho propio; después las máquinas, que prolongando y multiplicando su energía, o utilizando las de los elementos exteriores (agua, viento, fuego) le permitieron ejecutar tareas superiores a sus fuerzas.

Con la aparición de nuevas fuentes de energía (vapor electricidad, etc.), abundantes y baratas relativamente, se ha dado un impulso considerable a la capacidad del hombre para actuar sobre la naturaleza y transferir a las máquinas las tareas repetitivas, difíciles y extenuantes, con lo que ha podido atender las necesidades de una sociedad cada vez más grande. Este aspecto de la mecanización de la industria es relativamente reciente y aún no termina. La automatización que hoy día lo acompaña, no es en cierta forma más que un paso adelante que utiliza nuevos recursos para medir los fenómenos, controlarlos y encargar a la máquina operaciones cada vez más complejas, cuya ejecución, de no recurrir al trabajo y a la habilidad de un gran número de obreros, habría parecido mentira hace algunos años.

Durante las últimas décadas la ciencia y la tecnología avanzaron aceleradamente, tanto por el volumen de sus aportaciones al conocimiento y de los desarrollos generados, como por la rapidez en que se han venido introduciendo en todos los cotidianos de la vida en general.

4.2. La tecnología en nuestros días.

No cabe duda que la ciencia y la tecnología se encuentran en el centro de las transformaciones económicas y sociales contemporáneas, motivo por el cual se consideran elementos básicos en el desarrollo.

Su impacto va más allá de los laboratorios y círculos académicos, los avances alcanzados por los científicos son motivo de interés para altos inversionistas y líderes en política

industrial; grandes consorcios industriales realizan exhaustivos estudios de prospectiva tecnológica incursionando en los campos tecnológicos del futuro.

Hoy día, se vienen observando una serie de cambios en los ámbitos internacionales de orden cuantitativo y cualitativo como resultado del empleo de tecnologías modernas, las cuales en términos generales se caracterizan por sus bajos consumos de energía, mano de obra y materia prima, logrando con ello mantenerse en el mercado a bajos costos, con productos de mejor calidad y gran aceptación, bajo un esquema de desarrollo industrial dinámico, flexible, moderno y altamente competitivo.

"La tecnología ha sido utilizada históricamente como elemento importante del desarrollo de las sociedades quienes al dominarla fueron estableciendo condiciones y ventajas en su relación con otros pueblos. Hoy la tecnología y los desarrollos que de ésta se deriven, dependiendo del grado de dominio y de algunas ventajas comparativas con las que cuentan los países definirán nuevas fronteras políticas, comerciales y estratégicas" Reyes (1987, p. 84-85). Los cambios tecnológicos y económicos se hacen cada vez más necesarios cuando se muestran pérdidas crecientes de competitividad derivadas también de rasgos de importancia en materia de productividad, tecnología, diseño de calidad de productos y organización entre los aspectos estructurales de mayor relevancia. Estos rasgos son cada vez mayores ante la dinámica de cambio tecnológico y la conformación de nuevas estructuras industriales a nivel mundial.

Es innegable la necesidad de promover una cultura tecnológica industrial para lograr una mayor productividad, competitividad y por tanto una mejor precisión económica en el mercado nacional y exterior.

En la industria el problema fundamental hoy día, es lograr mejores niveles de productividad en vista de la competencia tanto interna como externa. Existe fuerte competencia para obtener mercados, recursos, ideas, financiamiento, etc.

La presión se traduce en encontrar un camino para "producir más con menos", de hecho casi todas las administraciones a nivel mundial están haciendo lo mejor que pueden; diseñan nuevos productos compran nueva tecnología, llevan a cabo campañas de mercadotecnia, contratan personal más eficiente. No obstante, la

mayoría no trabaja para mejorar la efectividad de sus recursos humanos y es obvio que sin resolver el problema del factor humano nunca se conseguirá el éxito.

En el desarrollo industrial habrá la necesidad de redefinir tamaño, ubicación y tipo de producción, las tecnologías a emplear, la sustitución del equipo, proceso y método de trabajo, lo cual requerirá de la recapitación de una gran parte de la mano de obra, al crearse nuevos empleos que demanden el dominio de nuevas tecnologías.

El esfuerzo o estrategia de investigación, adaptación y desarrollo tecnológico, vinculado estrechamente con el sector productivo permitirá elevar la productividad y abrir nuevas opciones de sustitución de importación de bienes intermedios y de capital.

Las mejoras en los procedimientos y la creación de nuevos productos, así como el deseo de mejorar la rentabilidad del negocio o su expansión, la presión de la competencia o el temor a ella, son solo algunas de las razones por las que las empresas no pueden perpetuarse indefinidamente en sus modos de actuar.

Innovar tecnológicamente una empresa, es introducir en la realidad cotidiana de su funcionamiento realizaciones técnicas nuevas, transformando en actos las ideas y los conocimientos recientemente adquiridos, ya sea en su seno y/o en el exterior.

La innovación tecnológica no se aplica exclusivamente a los procedimientos de fabricación, ya que afecta a todos los demás campos de la empresa.

La fabricación abarca un conjunto amplio de facetas tecnológicas. La capacidad intelectual necesaria para atacar adecuadamente todos los problemas de fabricación, dejando a un lado los todavía más difíciles problemas humanos (motivación, capacitación, relaciones sindicales, medio ambiente, etc.), es tan grande como la que requiere la ingeniería de productos.

Los problemas de opción que habrá de resolver en la operación de fabricación son muchos y van más allá de la relación volumen contra costo. Hasta que punto se debe automatizar, si

conviene fabricar o comprar ciertas partes componentes, que inventario de materias primas se debe llevar, hasta que punto se debe verificar detalladamente cada paso antes de dar el siguiente, como programar las operaciones de prueba para equilibrar los costos más bajos con el control de calidad entre otros. Estas y otras muchas opciones y oportunidades de optimización requieren una combinación de métodos innovadores y analíticos para que se obtengan los mejores resultados.

Las modernas organizaciones de fabricación utilizan tecnología avanzada de computación para establecer bancos de datos actualizados constantemente y construir modelos para computadoras capaces de ayudar a tomar decisiones. En ninguna otra parte de una empresa tecnológica bien dirigida es probable que se vea mejor compensado el empleo de los modernos instrumentos analíticos y la administración de operaciones auxiliada por computadora.

El Departamento de fabricación de una empresa altamente tecnológica tiene que luchar con un extraordinario grado de obsolescencia. El mismo producto desafía la estabilización a medida que es modificado por los avances tecnológicos y acaba siendo sustituido por un producto tecnológico aun más nuevo. La técnica de fabricación, que implica manejar un artículo físico completo, es en sí misma dinámica a medida que los adelantos tecnológicos permiten mejorar el método de fabricación con el fin de reducir costos y aumentar la calidad. Los instrumentos disponibles, tales como las computadoras que lo mismo sirven para el manejo de información como para controlar un proceso, seguirán avanzando ya se trate de fabricar productos tecnológicos o aquellos no tecnológicos.

Uno de los principales ejemplos de los difíciles problemas que hay que afrontar en la función de fabricación es el de diseñar y operar la actividad de manera que sea productiva en el uso de instalaciones, equipo y recursos humanos.

A una empresa le interesa conocer que tan productiva es en la utilización de su activo, y el rendimiento de dicho activo, será la cifra final que procurará maximizar. Una forma de lograr esa maximización es incrementar la productividad de la mano de obra. Dados los mismos activos físicos máquinas, computadoras, espacios para laboratorios, área de la fábrica y otras cosas parecidas, si todos los empleados trabajaran más ingeniosamente, más duro y en general en forma más efectiva, cometieran menos

errores, aprendieran con mayor rapidez lo que surge de nuevo en sus tareas, se sintieran más motivados y estuvieran idealmente adaptados a sus labores, la productividad aumentaría.

Una empresa puede aumentar su productividad mediante la inversión de muchísimos millones en el diseño y la adquisición de equipo automatizado. Si no se analiza cuidadosamente los números no se puede saber si esa inversión dió frutos en términos de costos más bajos de mano de obra, contra más capital, depreciación y costos de mantenimiento.

4.3. Automatización.

Sin duda, el hecho de automatizar para aumentar la productividad no redundará necesariamente en beneficio de la empresa en todos los casos. La decisión está basada parcialmente en las opciones analizadas aplicando el criterio de optimización del rendimiento de la inversión, lograr precios más bajos y una posición más firme en el mercado y otros factores de ese tipo. La automatización podrá resultar sumamente costosa. La empresa podría acabar por necesitar pocos trabajadores, pero tendría un rendimiento mucho más bajo que el que estaba obteniendo antes de iniciar una automatización exagerada del proceso.

Algunos estudios indican que más o menos la mitad del incremento en la productividad, por lo menos en la Union Americana, se puede atribuir al cambio tecnológico es decir, una combinación de adelantos científicos y de ingeniería dio lugar a mejoras en la manera de producir los bienes y en los conocimientos de la administración. De un 15 a un 20 por ciento del crecimiento de la productividad se puede atribuir a las inversiones de capital en una mayor automatización. El resto del aumento ha sido el resultado de economías de escala, la preparación de los trabajadores y una mejor distribución de los recursos. De modo general se piensa que la investigación y desarrollo y la capacitación del trabajador deben acompañar a la inversión de capital para obtener sus plenos beneficios.

En las industrias de alta tecnología, el esfuerzo deliberado y constante encaminado a aumentar la productividad, a través de la innovación tecnológica nacida de la investigación y desarrollo ha sido particularmente efectivo. Durante los 25 años anteriores, la productividad ha aumentado en las industrias tecnológicas a una tasa anual de más del 4 por ciento comparado con el 2 por

ciento o menos registrado en los sectores de menor tecnología. En algunas áreas tecnológicas, los aumentos anuales de la productividad han sido fenomenales.

La tecnología que avanza hace aumentar la productividad y la mayor productividad puede ayudar realmente a bajar los costos.

Algunos de los otros factores importantes para el incremento de la productividad son la inversión de capital, los costos de energía, las disposiciones gubernamentales y la capacitación del empleado.

En una determinada empresa tecnológica, las tendencias nacionales generales del crecimiento de la productividad no necesariamente son las dominantes. Los gerentes buscarán el aumento de productividad que considere adecuados para su empresa. Cuando tomen la decisión de invertir en métodos mejorados estarán buscando costos bajos y rendimientos altos. Esperan mejorar el grado en que su mano de obra y su activo de capital se utilicen productivamente.

Para mejorar la productividad de la mano de obra, el gerente de fabricación debe concentrarse precisamente en lo que hacen los trabajadores al realizar las diversas operaciones. Quizá un mejor equilibrio o asociación de mano y máquina, de cerebro humano y de computadora, logrará resultados superiores. Grandes aumentos de la productividad, de la cantidad de producción lograda y de la información pertinente manejada se deben a la automatización del control de los procesos de fabricación.

La combinación de personas y máquinas para realizar operaciones de fabricación y manejar la información que requieren esas operaciones, sólo será más eficiente si la asociación se diseña adecuadamente; es decir, si el sistema instalado es el que corresponde a la tarea. Los aumentos de la capacidad, la precisión y la rapidez de flujo y el análisis de la información que traen consigo los nuevos sistemas electrónicos computarizados cuando se aplican correctamente en las operaciones de fabricación permiten utilizar las máquinas y el trabajo humano con un rendimiento económico más alto. No se trata de sustituir al operador humano, más bien el sistema híbrido hombre-computadora-robot es superior y lleva la operación a un nivel de efectividad que no se habría logrado sin el advenimiento de la electrónica.

Hasta este momento se ha venido hablando del aspecto económico que representa el aumento de la productividad debido a la aplicación de la tecnología en sistemas productivos. Sin embargo creemos pertinente no dejar a un lado otro aspecto también relevante: el social.

La asimilación de tecnología para generar una más alta productividad puede dar por resultado un desplazamiento de grandes números de trabajadores individuales, empresas y hasta industrias completas.

Los objetivos de la investigación tecnológica incluyen el mejoramiento de la calidad, reducción de costos, aumento de capacidad o conveniencia del usuario, todo lo que tiene la intención de beneficiar a la humanidad. Es muy difícil medir la calidad, característica multidimensional que abarca desde una expansión en servicios, confiabilidad, precisión, estética salubridad y sanidad, hasta comodidad y conveniencia.

La innovación de un producto puede incrementar considerablemente la variedad, velocidad y ritmo de producción o quizá, reducir en tal forma los costos variables, como mano de obra y materiales que los ahorros por unidad producida reembolsen el costo de investigación y desarrollo en dos o tres años o menos. Estos tipos de ahorros tecnológicos en costo, en computadoras xerografía, electrónica y comunicaciones, aviación, marina lasers y artículos de gran duración, como refrigeradores, televisores, etc. han resultado tanto en un costo inferior como en normas de vida considerablemente mejores para los individuos, familias, o naciones que utilizan estos productos.

El principal esfuerzo tecnológico está dedicado a obtener calidad, costos, capacidad y ventajas en cuanto a conveniencia; pero sus consecuencias para la sociedad en general van mucho más allá de tales objetivos relativamente simples. La consecuencia de ellos puede, y frecuentemente ocurre, ejercer un impacto sobre el estilo de vida individual y el bienestar económico sobre el nacimiento y desaparición de organizaciones, sobre las normas de vida de una nación y hasta sobre estrategias geopolíticas mundiales.

La tecnología posee consecuencias en dos ordenes. Las de primer orden son aquellas que por lo regular se programan como objetivo de las actividades de investigación y desarrollo. De

ellas se espera que tengan una influencia positiva directa en la innovación de la organización y sus clientes inmediatos. Las consecuencias iniciales o de primer orden, que se diagnostican y predicen para cierto avance tecnológico comprenden: a) la disponibilidad incrementada de una variedad de productos y servicios; b) la sustitución de capital por mano de obra, que se traduce en una mayor productividad y costos inferiores; y c) aumento en las ventas o en el poder para la organización innovadora, con respecto a la competencia.

En contraste, las consecuencias de un segundo orden, por lo general se diagnostican y se predicen mal en cuanto a su efecto sobre: a) métodos organizacionales, procesos o estructura; b) la iniciación de cambios en el comportamiento entre los consumidores, abastecedores, empleados o la sociedad; c) efectos colaterales sobre la calidad del ambiente físico y, d) el estímulo de las restricciones generales o específicas decretadas por el gobierno, en respuesta a presiones sociales y legales.

Actualmente, muchos gerentes, científicos, economistas y políticos tienden a ver solo las consecuencias de primer orden de una innovación tecnológica, con los resultantes peligros potenciales tan deplorables.

La consecuencia más notable del desarrollo tecnológico es que la productividad hora-hombre se incrementa con la transferencia de las actividades del trabajo del hombre a la máquina.

La tecnología trae variaciones en la estructura y funcionamiento de la gerencia. El hecho de que exista tan notable impacto de la tecnología sobre la gerencia, hace pensar que la tecnología aplicada en una industria es un factor esencial que influye en la conformación de dicha estructura así como en las funciones y carácter de la supervisión, ya que esta se ve afectada en relación al tramo de control y a la proporción del número de directivos y supervisores en relación con el de trabajadores.

Finalmente la importancia de los medios materiales es algo sobre lo que no cabe la menor duda. Una persona que disponga de una buena máquina puede ser mucho más productiva que un grupo de personas que trabajen con maquinaria anticuada. Si se consideran en terminos comparativos, el costo de una máquina avanzada y el

aumento de la productividad que con ella se consigue, se descubre por lo general que la mejora de los medios técnicos es una de las más eficaces soluciones al problema de la productividad. En muchos sentidos, la tecnología constituye una solución ideal, allí donde se puede aplicar, ya que de ese modo las personas no se ven obligadas, a realizar aquellas actividades que una máquina puede hacer igual o mejor que ellas. La unión de la innovación y la tecnología del diseño mecánico con los adelantos de la automatización o la computarización de la información además de traer los importantes beneficios en el mejoramiento de la productividad representan un reto interesante.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO 5. LOS PROCESOS TECNICOS.

5.1. Introducción.

La finalidad principal de una biblioteca es apoyar los objetivos de la institución a la cual pertenece. Sus servicios normalmente se discuten en términos de dos categorías: los públicos y los técnicos.

Son considerados como servicios al público, cualquiera de las operaciones que impliquen contacto directo con el usuario, las que consisten en proporcionar al usuario los materiales bibliográficos con que cuenta la biblioteca a través de sus diferentes formas de préstamo en sala, domicilio e interbibliotecario de la orientación para aprovechar al máximo sus recursos.

Las operaciones restantes en donde se provee a la biblioteca de los materiales bibliográficos que necesita y que se organizan para su consulta, son conocidos como servicios ó procesos técnicos. Así los procesos técnicos se definen como: "La serie de actividades tendientes a proveer a las bibliotecas de los materiales necesarios y a su organización para que los servicios al público se puedan prestar" (Martínez, p. 11, 1989).

Las actividades básicas que encierran los procesos técnicos son las de selección y adquisición de los materiales por un lado, y las referentes a su organización para ser consultados, por el otro, en donde encontraremos actividades específicas como son: la catalogación y clasificación, preparación física de los materiales y el mantenimiento del acervo y sus registros.

Las actividades de selección y adquisición, catalogación y clasificación pueden ser combinadas en un solo departamentos o unidad administrativa, pero la mayoría de las bibliotecas actualmente las ubican por lo general en diferentes departamentos, cada uno con sus propias actividades, conformando por un lado los departamentos de selección y adquisición y por el otro los de catalogación y clasificación, llamando comunmente a éstos últimos como departamentos de procesos técnicos; siendo ésta la forma en que en el presente estudio se les estará haciendo referencia.

El departamento de procesos técnicos es uno de los más

complejos, pero también uno de los de mayor importancia dentro de la estructura organizacional de la biblioteca. Este departamento cuyos esfuerzos y productos afectan prácticamente todos los servicios ofrecidos por otras unidades de la biblioteca, es el elemento clave en la diferencia entre una biblioteca que proporciona servicio excelente a su comunidad y una biblioteca que ofrece un servicio inadecuado.

Sin el trabajo realizado por esta unidad, la biblioteca encontraría imposible proveer algún servicio. Las actividades de los procesos técnicos se desarrollan alrededor de dos funciones básicas: catalogación y clasificación.

5.2. Catalogación.

La catalogación puede definirse como "El proceso mediante el cual, usted como catalogador, va a preparar las fichas necesarias para identificar cada uno de los materiales que integran las colecciones de una biblioteca" (Escamilla, 1989, p. 21) y "La serie de actividades dirigidas a preparar los ficheros o catálogos necesarios para uso del público, así como algunos de uso interno para personal de la biblioteca" (Martínez, p. 12, 1989). Para entender mejor la naturaleza de la catalogación según Bernhardt se consideran cuatro elementos básicos:

1. Recuperar los libros en el catálogo por autor y título.
2. Describir la obra de tal manera que cada una quede identificada como única.
3. Seleccionar las palabras o frases para identificar los temas de la obra.
4. Organizar los libros de acuerdo a una clasificación lógica del conocimiento.

Los dos primeros elementos constituyen la catalogación descriptiva, el tercero la catalogación temática, la cual se relaciona estrechamente con el cuarto elemento que se refiere a la clasificación, ya que ambas persiguen el mismo fin, pero de manera diferente pues mientras una se basa en el catálogo, la segunda en la recuperación física del material.

Catalogación descriptiva.

El Committee of Library Terminology de la ALA citadas por Corbin (1971, p. 113) define a la catalogación descriptiva como: "La fase del proceso de catalogación el cual consiste de la identificación y descripción de libros".

Las tareas que conciernen a la catalogación descriptiva son la elección de los asientos principal y secundarios, y el establecimiento de sus formas correctas, el resto lo envuelve el registro de toda la demás información necesaria para identificar el libro como son: título, edición, pie de imprenta, descripción física, serie, etc., en una forma estandarizada, de tal manera que sea distinguido de otras obras en la colección de la biblioteca.

Cada elemento de la descripción debe ser registrado de acuerdo a reglas de catalogación en forma lógica y sencilla, para que puedan ser entendidas por los usuarios lo que les permitirá el fácil manejo del catálogo.

Las reglas de catalogación son una guía para el catalogador y ofrecen consistencia en prácticas de catalogación dentro de la biblioteca y entre diferentes bibliotecas. Esta consistencia significa que un trabajo recibirá la misma catalogación descriptiva y los mismos puntos de acceso en diferentes bibliotecas.

Catalogación temática

Según el Committee of Library Terminology de la ALA la catalogación temática es "La fase del proceso de catalogación a la cual le concierne el tema del libro y la determinación de su encabezamiento de materia" (Corbin, 1971, p. 117). Un encabezamiento de materia es definido por Martínez (1989, p. 16) como: "la palabra o palabras que expresan el contenido intelectual de un libro y bajo el cual se agrupan todos aquellos que tratan del mismo tema". Su principal función es proveer un encabezamiento o asiento en el catálogo de la biblioteca bajo el cual todos los libros sobre el mismo tema deben estar enlistados.

El uso de listas normalizadas de encabezamientos de materia que asistan a los catalogadores resulta fundamental para mantener

todos los encabezamientos de materia, pertenecientes a un mismo tema, reunidos en el mismo lugar dentro del catálogo.

Como ya se había mencionado, la catalogación temática se relaciona estrechamente con la clasificación, dado que las obras se analizan para asignarles encabezamientos de materia y clasificación de acuerdo al tema que tratan. Benhardt (1979) dice al respecto, que en las bibliotecas, los libros sobre un tema específico pueden ser localizados por medio de la consulta al catálogo de la biblioteca bajo el nombre del tema o por la búsqueda de los libros en una sección de la clasificación directamente en los estantes. Según esta doble aproximación resulta ventajosa porque algunos libros pueden ser fácilmente localizados por el encabezamiento de materia y otros por la clasificación".

5.3. Clasificación.

Para que la colección de una biblioteca sea de utilidad a sus usuarios, su material debe ser clasificado de acuerdo al tema que trata y ordenado de esta manera en los estantes, para que su localización sea fácil y rápida.

Retomando las definiciones del Committee of Library Terminology de la ALA, la clasificación es "La asignación de libros y otros materiales a su propio lugar en un sistema de clasificación" (Corbin, 1971, p. 100).

El sistema de clasificación agrupa a los libros de acuerdo al tema que tratan, de manera que el usuario de la biblioteca de no localizar el libro que requería en particular pueda encontrar otras fuentes.

Sus principales funciones son: servir como recurso para agrupar y mantener los materiales en un orden lógico en los estantes y servir para identificar y localizar estos materiales en los mismos.

5.4. Proceso centralizado y cooperativo.

Si el procesamiento de la información y sus actividades

podieran ser compartidas entre bibliotecas, esto significaría ahorros en el costo del procesamiento técnico. Durante los años 1960 y 1970 muchos proyectos y sistemas para compartir recursos se pusieron en práctica y muy pocos tuvieron éxito. De aquí surgieron la centralización y cooperación como variaciones básicas para compartir procesos técnicos, aunque de hecho sus antecedentes van más atrás con la Biblioteca del Congreso de Washington quien en 1926 inicia un sistema centralizado con la producción de sus fichas y en 1948 en que Ellsworth (Wilson, 1963) propuso el establecimiento de un servicio de catalogación centralizada en la Biblioteca del Congreso con el principal objetivo de omitir la necesidad de catalogar las mismas obras en diferentes bibliotecas de este país.

Un sistema bibliotecario puede servir a una jurisdicción, municipio o sistema escolar. En estos casos, una biblioteca central puede tomar en sus manos las operaciones del procesamiento técnico para todas las subunidades dentro del sistema. Este tipo de sistemas centralizados surgen con la finalidad de evitar la duplicidad de esfuerzos al catalogar en diversas bibliotecas un mismo título, se concentran las actividades de catalogación y clasificación en un sitio donde se realizan estos procesos para varias bibliotecas.

El sistema cooperativo es similar al descrito anteriormente, las diferencias básicas son:

- 1) El sistema está compuesto de varios subsistemas de bibliotecas independientes.
- 2) Únicamente una porción del trabajo de procesos técnicos de cada biblioteca es manejada por la cooperativa (Bloomberg, 1981).

Obviamente estos sistemas hacen más efectivo el uso de recursos, personal y equipo. Este tipo de disposición requiere un grado de estandarización en catalogación, procesamiento, ordenación y otros procedimientos, de otra manera no beneficiarían a la biblioteca en lo que a procesos técnicos concierne.

Con este tipo de sistemas las bibliotecas pueden obtener grandes ventajas, de las que se pueden mencionar:

- El abatimiento de costos en la catalogación y clasificación, al contar con un catálogo de unión.
- Un equipo reducido realiza el trabajo para cierto número de unidades de servicio, evitando así dispersión de esfuerzos y recursos.
- Permite contar con un equipo altamente especializado en procesos técnicos que difícilmente puede tener cada biblioteca debido a la escasez de personal profesional.
- Existe una interpretación y manejo uniforme del mismo código de catalogación y del sistema de clasificación, lo que implica una mayor calidad de las actividades.
- Permite la adquisición de fuentes bibliográficas, muebles y equipos costosos que no podrían ser adquiridos por cada unidad de servicios sino a un costo total sumamente elevado.
- El control bibliográfico de los materiales existentes en la unidad de servicios es total, lo que facilita su localización y por lo tanto el intercambio bibliotecario de materiales.

Pese a estas ventajas, Firsov (Martínez, 1989) indica como desventaja el que no se puedan considerar en algunas ocasiones situaciones específicas de cada biblioteca, pero se puede pensar que esta desventaja puede ser solventada con mecanismos de intercomunicación entre bibliotecas miembros y el núcleo, con el propósito de establecer y modificar las políticas generales del sistema.

Los sistemas centralizados y cooperativos emplean sistemas computarizados como herramienta para mejorar su eficiencia.

5.5. Productos y mantenimiento de catálogos.

Los productos que se obtienen de la catalogación y la clasificación son las fichas catalográficas las que integran a su vez los distintos catálogos.

Para generar las fichas requeridas para los catálogos existen diversos métodos, entre los más usuales podemos

mencionar: la mecanografía, el mimeografo, la fotoduplicación y las computadoras.

Batiwell, también citado por Martínez (1989), señala que se requiere un análisis cuidadoso para determinar el método más adecuado para nuestra biblioteca considerando los siguientes aspectos.

- 1) El número de copias requeridas
- 2) Número de juegos necesarios
- 3) Calidad requerida en copias
- 4) Necesidad de los asientos secundarios
- 5) Detalle en los asuntos
- 6) Costos
- 7) Personal disponible

Las actividades de catalogación y clasificación no pueden considerarse concluidos sino hasta que sus productos se intercalen en los catálogos de ahí que sea de suma importancia el mantenimiento y la actualización de los mismos.

El mantenimiento de catálogos además de incluir la inserción de tarjetas correspondientes a nuevos títulos catalogados comprende otra serie de actividades.

- 1) Alfabetización de nuevos asientos
- 2) Reemplazo de tarjetas a las cuales se les ha cambiado el tema.
- 3) Sustitución de tarjetas gastadas.
- 4) Reubicación de tarjetas mal colocadas.
- 5) Rectificación de errores o inconsistencia en la alfabetización.

- 6) Modificación de los asientos afectados por los cambios de política.
- 7) Creación de nuevos encabezamientos cuando es necesario.
- 8) Creación de subencabezamientos de materia cuando existen un número considerable de tarjetas bajo un encabezamiento.
- 9) Inserción de guías de catálogos.

No se debe considerar únicamente el acceso de fichas de nuevos materiales en el catálogo, sino también se hace necesario descargar las fichas de aquellas obras extraviadas o descartadas y de ésta manera evitar confusiones entre los usuarios, que pueden solicitar una obra presente en el catálogo, no así en estantería. Otro aspecto del mantenimiento de catálogos es la disposición de espacios dentro del catálogo para el nuevo material, como la colección crece, el catálogo también crece.

Una de las grandes ventajas del catálogo en línea es que mucho del trabajo de mantenimiento es realizado por la computadora. Cada año más y más bibliotecas tienen computadoras generadoras de catálogos, aunque esto no significa que el catálogo tradicional haya desaparecido, los catálogos en tarjetas aún persistirán por varios años.

Cada una de estas actividades requieren de un gran cuidado especialmente al archivar fichas. Una tarjeta mal archivada, especialmente una tarjeta de autor o título, se puede considerar como una obra perdida. Si el usuario de la biblioteca hace uso máximo de la biblioteca y localiza obras fácilmente, quiere decir que el buen mantenimiento del catálogo ha sido fundamental para lograrlo.

Como puede observarse las actividades de actualización y mantenimiento de catálogos requieren un pleno conocimiento de las actividades y políticas de catalogación.

CAPITULO 6. FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PROCESOS TECNICOS.

Dado que un departamento de procesos técnicos es una organización, los principios administrativos descritos en el capítulo dos son ampliamente aplicables a la administración de un departamento técnico.

6.1. Gestoría y supervisión.

La experiencia y la literatura muestra que en el ámbito bibliotecológico, como en cualquier otra disciplina el problema fundamental para una administración efectiva es la carencia de personal directivo medio y superior competente, adecuadamente orientado, profesionalmente capacitado y adecuadamente motivado.

Aplicando el principio de Blake (1986) un jefe de procesos técnicos eficiente que tenga una buena actitud hacia sus subordinados así como una excelente formación, estimula a los mismos al incremento de la productividad.

La posición de un administrador, particularmente de procesos técnicos, requiere de habilidades y conocimientos considerables acerca de los procesos técnicos, relaciones humanas y técnicas administrativas. Estas mismas habilidades son las que Katz (Adiestramiento y formación de personal, 1978) define como habilidad técnica, habilidad humana y habilidad conceptual.

De lo anterior se desprende que los buenos líderes se crean mediante el entrenamiento y desarrollo.

En la opinión de Feldman (1987), el liderazgo es otra herramienta, más para obtener éxito. En un departamento técnico, como en cualquier otro, no es suficiente con adaptarse al cambio o reorganizarse ya que esto último puede solo conllevar a una ilusión de progreso y crear ineficiencia y desmoralización. Hoy día se requiere que un bibliotecario tenga la mentalidad competitiva que requieren la industria y el comercio, dado que se desenvuelve en un ambiente de competencia.

Es importante reconocer la necesidad de liderazgo, no solo en el nivel jerárquico superior sino también en la administración media y a niveles de supervisión. No es válido olvidar que la responsabilidad de los líderes es crear resultados.

El personal de mando adecuadamente formado, motivado, entusiasta y activo, afectará positivamente los factores relacionados con el incremento de la productividad. Pero, cómo modificarlos?. Desafortunadamente no existe una fórmula que nos aclara estas interrogantes en la literatura bibliotecaria, sino que es necesario adecuar la teoría administrativa general a nuestro caso particular.

Basándonos en lo mencionado por Wheeler y Goldhor (c1970) una buena supervisión en procesos técnicos depende de que el encargado de ella permanezca alerta con respecto a lo que cada empleado está haciendo y hasta que grado lo hace bien: la rapidez y la eficiencia con que se cataloga y clasifica un material se realizan las búsquedas en el catálogo oficial y/o fuentes bibliográficas auxiliares o se generan los juegos de tarjetas necesarias. La supervisión no implica una actitud crítica negativa, sino la conciencia de lo que se está haciendo, además de la enseñanza útil y la contribución al desarrollo de otros.

Los supervisores efectivos no son únicamente inspectores sino que además planean, coordinan y capacitan para el trabajo; lo que reviste gran importancia en relación a las fuertes cargas de trabajo del departamento técnico y a las características del mismo. Según Kaplan (1977), el supervisor es también un vínculo vital en el campo de las comunicaciones organizacionales.

La importancia de la supervisión en los procesos técnicos puede obtenerse si comparamos los siguientes puntos de vista:

a) La contribución de la supervisión al desempeño del trabajo, es menor comparado con otros factores tales como la tecnología.

b) En la industria se gasta mucho dinero en el entrenamiento de supervisores lo que evidencia la importancia que los ejecutivos industriales dan a la supervisión, en el campo de los procesos técnicos existe un desinterés relativo por el entrenamiento de supervisores.

c) La jerarquización de la supervisión, mediante el autocuestionamiento de los trabajadores, dió como margen benéfico las condiciones físicas del trabajo.

d) Seguramente, la satisfacción de los empleados deriva de su trabajo que es parcialmente dependiente de sus supervisores. Los trabajadores satisfechos en comparación con los adisgusto o insatisfechos reducen los índices de ausentismo y parcialidad.

De la literatura referente al comportamiento organizacional es posible identificar las actitudes y prácticas idóneas para dar un clima organizacional favorable con el mando efectivo de su supervisión.

La identificación gira alrededor del grupo de las "relaciones humanas" o del grupo "administrativo". Para que el supervisor sea efectivo no requiere emplear todas las alternativas de ambos grupos, lo que si es importante notar es que los supervisores quienes ignoran totalmente las relaciones humanas no serán más efectivos que aquellos quienes ignoran totalmente las estrategias en el ramo administrativo.

En un departamento de procesos técnicos o en cualquier organización, se puede esperar errores; pero una equivocación por desconocimiento o ignorancia es inexcusable porque se contraponen a la productividad y puede significar una acción primitiva tomada cuando los tabajadores no responden.

Por otra parte, en la mayoría de las bibliotecas no se emplean registros u hojas de calificaciones, a juicio de los autores antes mencionados un simple registro tiene gran valor y deberá ser llenado por los supervisores que tengan más de 3 ó 4 ayudantes. Esto mismo ocurre en el departamento técnico y aunque los supervisores evitan ser absolutamente francos al informar sobre los errores o las faltas de los empleados (llamese personal profesional o no profesional) consideramos que el registro de calificaciones es de gran valor por la información que contiene. Las correcciones deben ser absolutamente francas, objetivas, con una actitud de ayuda y como una cuestión de rutina. La supervisión debe reunir al supervisor y a los empleados para hablar sobre el trabajo, sus problemas y su calidad y para hacer recomendaciones útiles.

De lo anterior podemos desprender que un supervisor para el

departamento técnico requiere muchos conocimientos y habilidades en bibliotecología, relaciones humanas y administración como apunta Teasley (1988), que le permitan :

- 1) El manejo de aspectos sobre el personal como evaluación de ejecución y formación de empleados
- 2) Ejecución de trabajos técnicos de dificultad considerable
- 3) Desarrollo de técnicas que incrementen la eficiencia de las operaciones de trabajo.
- 4) Recolectar y analizar datos estadísticos sobre las operaciones de su equipo de trabajo.

Se ha hecho hincapié en que el individuo más productivo es aquel que está satisfecho con su trabajo es decir que tiene la convicción de que éste es importante. La responsabilidad de esta actitud corresponde al jefe del departamento, y si éste es muy grande, al jefe y a sus colaboradores mas cercanos.

Como supervisores, el jefe del departamento y sus colaboradores, se acercan más a todos los empleados por lo que deben saber inculcar un espíritu favorable a la productividad.

6.2. Planeación.

Una de las principales tareas del personal directivo es el mejoramiento de la planeación y programación de las actividades del departamento técnico de acuerdo con los objetivos concretos y los recursos existentes de tal manera que se consigan los objetivos.

En el Departamento de procesos técnicos la planeación permite un juicio objetivo del volumen y calidad del trabajo del Departamento. Esto denota también que en cualquier sistema de administración bibliotecaria, la planeación representa un mecanismo efectivo para el control de la paz rítmica del trabajo.

El incremento de la productividad debe fundamentarse en el proceso de planeación que involucra los siguientes pasos:

- 1) Prevención que incluye diagnóstico y pronóstico.

Refiere a la situación actual del departamento y el futuro que tendría si continuara comportándose como hasta ahora, y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo. Se identifican y definen las obstrucciones que impiden el desarrollo del departamento y se hacen extrapolaciones de la actuación del mismo desde su pasado reciente hacia el futuro.

2) Fijación de objetivos (dónde y cuándo)

El diseño ideal del departamento es la formulación de los fines hacia los que la planeación debe dirigirse. En consecuencia debe proporcionarse un objetivo.

Debe tenerse una especial atención sobre la correcta formulación de los objetivos, ya que éstos condicionarán las acciones destinadas a la consecución de los mismos.

3) Estrategias (cómo)

Como acertadamente lo describe Martínez (1989, p.24) "El administrador de estas actividades [procesos técnicos] deberá organizarlas adecuadamente para que el material bibliográfico esté a disposición del usuario en el menor tiempo posible después de su adquisición y al menor costo posible, además de proporcionar la cantidad exacta de detalles bibliográficos que requieran la mayoría de usuarios..."

El análisis cuidadoso del estado del departamento, puede revelar la necesidad de diferenciar las responsabilidades de cada grupo de personas y de sus miembros individuales. Esta diferenciación hace posible descartar las responsabilidades indefinidas y fortalecer el control del volumen del trabajo realizado por un grupo dado y cada miembro del personal, como resultado puede ser necesaria la reorganización.

4) Fijación de políticas que incluyen las normas de actuación, procedimientos, reglas y ética.

Elementos básicos en la administración científica del departamento técnico son la existencia de un registro racional y un sistema de control, que garanticen la evaluación correcta y oportuna del trabajo de todo el departamento como de sus secciones.

La elaboración de ordenes específicas que se conviertan en políticas futuras o presentes del departamento; el registro y comunicación por escrito a los miembros del personal de las nuevas decisiones, los manuales de organización y procedimientos, las normas de catalogación y clasificación, los catálogos y las fuentes bibliográficas necesarias para los trabajos que se desarrollan en la unidad son a juicio de Velez ([19--]), elementos que favorecen la correcta ejecución del trabajo en el departamento técnico y que obviamente favorecen también el incremento de la productividad.

- 5) Las Áreas más importantes de la organización: finanzas, producción, recursos humanos y la prestación del servicio (ventas)

El trabajo exitoso del departamento técnico puede ser atribuido en gran parte a la planeación hábil de los recursos humanos, financieros y económicos, y a la apropiada definición del volumen del trabajo, fundamentada en los objetivos del mismo.

La dirección de los procesos técnicos, como cualquier otra, requiere determinar óptimas directrices basadas en definiciones teóricas claras: la mejora en la administración de los procesos técnicos debe apoyarse sobre bases científicas. Esto es de primordial importancia, porque si las interrelaciones de los elementos inherentes al proceso de mejora administrativa no son considerados, el efecto apropiado no será ejecutado.

- 6) Plan de la organización que involucra decisiones de equilibrio entre autoridad y poder, en donde se reúnen entre otros la motivación, el liderazgo, la dirección y la implementación.

La administración orientada a elevar la productividad en el departamento técnico, no puede ser eficiente si descuida los aspectos sociológicos y psicológicos de las actividades de una organización: es decir el aspecto humano.

Como cualquier otra institución, el departamento de procesos técnicos no solo necesita un sistema de administración para el departamento como un todo, sino para cada una de sus unidades o sectores. La organización de todo el trabajo del departamento debe apuntar a la ejecución del principal objetivo. La planeación

avanzada del volumen de trabajo y la fecha especificada de su realización garantiza su continuidad.

Además, como acertadamente lo señala Tauber (1954) la planeación en el departamento técnico no solo concierne a aspectos internos sino también a las relaciones externas.

En la planeación del trabajo es necesario tener presente las actividades de otros departamentos de la biblioteca, ya que la planeación fundamentalmente responde a la necesidad de procesar técnicamente los materiales para que estén disponibles con prontitud y economía. Esto requiere una coordinación entre los departamentos de adquisición, referencia, circulación, publicaciones periódicas e informática y/o bibliotecas departamentales según sea el caso. Asimismo la planeación involucra además el empleo eficiente de todos los recursos disponibles, ya sean humanos financieros, materiales, físicos.

6.3. Clima organizacional.

En la literatura sobre administración de bibliotecas, usualmente el tema relativo al clima organizacional no es incluido.

Sin embargo el reconocimiento unánime de que "el realizar tareas a través de otras personas" es una actividad humana básica (Evans, 1980), y de que son muy pocas las personas que trabajan solas, lo anterior nos da pie a reflexionar sobre la importancia de contar con un ambiente organizacional favorable en el departamento de procesos técnicos.

Una organización es el conjunto de dos o más personas que actúan hacia un fin común. Los miembros de la organización deben interactuar con otros de una manera estructurada e independiente, en un ambiente favorable para obtener el fin propuesto de tal manera que al hacerlo obtengan motivación, satisfacción por su desempeño y por su empleo.

En un departamento de procesos técnicos, el ambiente organizacional o humano en el cual el personal ejecuta el trabajo va a rodear y afectar todo lo que suceda en la biblioteca. Cabe

recordar que el departamento de procesos técnicos es considerado como la columna vertebral de ésta.

Algunos elementos que pueden ayudar a crear un ambiente favorable en una sección de procesos técnicos pueden ser:

1) Calidad de liderazgo. El liderazgo es un excelente elemento para crear un ambiente laboral creativo y gratificante. No hay que perder de vista que un jefe puede motivar positiva o negativamente a sus subalternos; y que la incapacidad de crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad es uno de los factores principales que restringen a la misma. El clima laboral no es reflejo exclusivo de las actitudes y sentimientos individuales del grupo, sino que también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del jefe del grupo.

2) La comunicación. Es indiscutible la importancia de la comunicación en el establecimiento de un clima organizacional agradable. La comunicación clara y oportuna de metas a alcanzar o tareas a realizar proporciona a cada uno de los miembros de la organización, la idea nítida de hacia donde se dirige el departamento y lo que debe hacer con lo cual elimina ambigüedades, confusión, desorientación y ese sentimiento de angustia, enojo e impotencia que deteriora las relaciones individuales y el ambiente de trabajo. Además la enumeración de objetivos, políticas, procedimientos y funciones claramente establecidas y la reducción de objetivos contradictorios, mediciones imprecisas, reglas indeterminadas es una forma de motivación del personal.

3) El sentimiento de realizar una tarea útil. Es común que los estudiantes y egresados de las escuelas de Bibliotecología menosprecien la labor que se realiza en el departamento técnico por considerarla técnica y poco profesional. No obstante muchos de ellos se ven obligados por diversos factores a prestar sus servicios en ellos, esto es digno de tomarse en cuenta ya que para lograr un clima organizacional favorable y para que el individuo se sienta útil y satisfecho con la actividad que realiza debe tener la conciencia de que el trabajo que realiza es tan profesional y tan importante como cualquier otro.

Estos son solo algunos de los elementos que en un momento dado pueden provocar un ambiente de trabajo agradable, se hace necesario recordar otros entre los que se encuentran: la

confianza, la responsabilidad, las recompensas, las presiones razonables del empleo, las oportunidades y la participación.

Un ambiente favorable es aquel en el que el catalogador-clasificador y el personal de apoyo, en su caso, sienten que están haciendo algo útil que les produce un sentido de valor personal.

El medio ambiente organizacional juega un papel decisivo fundamentalmente en departamentos grandes, y no solamente en el departamento técnico sino que dado que en el trabajo bibliotecario existe una coordinación estrecha entre este departamento y los departamentos de adquisiciones, referencia, circulación y publicaciones periódicas sin omitir a las bibliotecas departamentales. Así podemos decir que el clima de cada una de ellas afecta y es afectado a su vez por los otros.

Consideremos un departamento técnico en donde no existe el medio ambiente favorable, y consecuentemente el personal no obtiene satisfacción ni motivación alguna. El resultado es lógico: inconformismo, ausentismo, indisciplina, sanciones, alto índice de renuncias o despidos, etc.

Todos estos factores reducen la productividad, representan mal funcionamiento del departamento y representan un grave problema para la biblioteca.

6.4. Lugar de trabajo.

Las bibliotecas deben considerar sus respectivas combinaciones de tareas para tomar decisiones acerca de costo-efectividad de un buen diseño del lugar de trabajo. En este sentido el estudio BOSTI tiene un uso significativo, ya que proporciona información básica en relación a factores importantes tales como el diseño y los costos.

Para un departamento de procesos técnicos, Miller citado por Tauber (c1953), ha señalado algunos aspectos importantes. Para él, debido a que el trabajo de un catalogador se realiza en un espacio cerrado, hay que tomar atención cuidadosa de la localización del departamento, su iluminación, ventilación, mobiliario y espacio de trabajo.

Wheeler y Githens, también citados por Tauber (c1953), han considerado en detalle materias relacionadas con las necesidades físicas del departamento de catalogación, mismas que a continuación se describen.

Ubicación. Se debe partir del hecho de que es necesario que el local del departamento de procesos técnicos haya sido planificado o adaptado para este tipo de actividades. Por otro lado Vélez ([19--]) propone que la disposición del departamento debe ser contigua al departamento o sección de adquisiciones.

Tauber (c1953), por su parte propone que el departamento debe estar cerca de la colección para economizar tiempo. En algunas bibliotecas, debido a la ubicación del departamento de catalogación, se han hecho arreglos para proveer de un catálogo oficial o colecciones de consulta duplicadas.

Iluminación. Los catalogadores deben tener una buena iluminación. Herrick (1954) observa que una mala iluminación es una razón importante para determinar la posición de los catalogadores. El trabajo del catalogador es fundamentalmente visual y lo mínimo que un departamento técnico puede hacer es tener una iluminación efectiva. La buena iluminación reditua en el incremento de la producción.

Krachenbuehl (1941) senala que para un trabajo constante en oficina como el que realiza un catalogador, requiere la iluminación de 30 lámparas para trabajar efectivamente.

Ventilación. Tomando en cuenta que el catalogador permanece sentado por un período de tiempo largo la ventilación se torna importante. Los catalogadores generalmente, se sientan uno junto al otro, esto puede representar problemas porque las necesidades de ventilación y temperatura son diferentes. El jefe del departamento de catalogación sabio debe tratar que los lugares de los catalogadores, en cuanto a su localización en el departamento, en relación a la ventilación no constituya un motivo diario de fricciones.

Mobiliario. En un departamento de procesos técnicos, tradicional, el personal requiere una silla cómoda, un escritorio y carros para libros, estos últimos como una medida para ahorrar tiempo. En el caso de bibliotecas universitarias grandes se han

venido realizando esfuerzos para adecuar el lugar en un alto nivel. En algunos casos, los cubículos que ocupan los catalogadores, se han convertido en pequeñas oficinas acompañadas de una selección cuidadosa de escritorios y otro mobiliario.

Dentro de todas las categorías de oficinas las más comunes en los procesos técnicos son las oficinas sin separación que parecen ser las menos efectivas (Isacco, 1985) esto no significa que debe descuidarse el impacto sobre la realización del trabajo puede ser un significativo factor de costo de una biblioteca.

Espacio de trabajo: Se dice que el espacio deseable para destinar a cada catalogador es de 100 pies cuadrados (30.40 m²). Sin embargo algunas bibliotecas consideran que es demasiado espacio y lo reducen a 50 pies cuadrados (15.24 m²).

Sin embargo Vélez ([19--]) calcula que el espacio para cada miembro del personal debe ser de 10 m² más el espacio para el almacenamiento y distribución de los materiales procesados. Como quiera que sea, es obvia la necesidad de una asignación cuidadosa del espacio. Los departamentos de procesos técnicos ruidosos o con mobiliario mal distribuido usualmente no son muy productivos. El espacio debe ser suficiente para los escritorios, sillas, carritos y el espacio mismo del catalogador, además del necesario para colocar el material en proceso y para las herramientas de referencia.

El cálculo del espacio necesario debe prever no solo las necesidades inmediatas, sino también las necesidades futuras. Es preciso tener en cuenta que en la medida en que aumenta el flujo de trabajo es necesario aumentar recursos humanos y de mobiliario, y por lo tanto del espacio físico.

6.5. Simplificación del trabajo.

Los administradores de procesos técnicos se enfrentan a un dilema común: como lograr que el material se ponga en servicio de una manera eficiente y efectiva, sin incrementar los costos?

Establecer una línea de trabajo, modernizarse y simplificar los procesos técnicos reduce los costos del trabajo y el retraso del proceso y a su vez permite el empleo de pocos miembros del

personal. La planeación cuidadosa y la constante evaluación y reevaluación de todas las funciones ejecutadas por el departamento, deben ser examinadas desde varios puntos de vista como lo menciona Corbin (1971):

- a) Son los pasos envueltos en la ejecución de las operaciones los más eficientes que puedan ser ideados?
- b) Son los pasos de cada operación los que cumplen con este proyecto?
- c) Son algunos pasos de alguna operación duplicación del trabajo de otra persona en el departamento?
- d) Son los pasos envueltos en una operación, o la operación misma necesaria?
- e) Es un derecho personal ejecutar cada operación?

Si la respuesta a cualquiera de estos cuestionamientos es "no", entonces los ajustes deben ser hechos inmediatamente.

Según Samuelson (1981), el departamento de procesos técnicos tiene generalmente problemas para la organización de programas que incrementen la eficiencia y reduzcan costos; no hay que olvidar que el proceso de catalogación es uno de los más costosos de las actividades de una biblioteca. Muy pocos jefes de procesos técnicos han hecho esfuerzos reales para mejorar la productividad. La mayoría de ellos se ha limitado al empleo de técnicas computarizadas, proce dimientos costosos y prácticas ineficientes.

Sin embargo en ocasiones se olvidan de cuestiones tan simples como pudieran ser:

El análisis de los procesos técnicos que conduzca a preguntarnos sobre cuestiones relativas a los errores. De todos es sabido que el proceso técnico mantiene niveles de error, entonces, -es necesario corregir un error minúsculo? -o bien centramos en algo más importante como errores en la clasificación?. Hay que aceptar que el catálogo perfecto es solo una utopía. El tratar de corregir todos los errores es una inversión de tiempo y esfuerzo que no fructifica y solo retarda lo inevitable.

Asimismo, podríamos preguntarnos sobre la conveniencia de adoptar la catalogación en la fuente. Consideramos que a raíz de la automatización, con la ampliación de la estandarización de políticas de clasificación y procedimientos y la aceptación generalizada de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos como la base de la normalización y con la inhabilidad de nuestras bibliotecas para reclutar y capacitar personal calificado corresponde aprovechar las ventajas del trabajo ejecutado por la misma. Finalmente hay que tomar en cuenta que éste es uno de los aspectos que ha revolucionado el servicio en bibliotecas académicas.

Estas son solo algunas de las interrogantes que podemos despejar aplicando el análisis de sistemas o la simplificación del trabajo.

El método de conducir un estudio de sistemas, es básicamente la observación del tamaño del departamento aún cuando la complejidad del estudio difiera, es necesaria la participación de un analista de sistemas que nos provea de la información necesaria para construir un sistema manual o un sistema automatizado. La tecnología de la computación nos brinda la capacidad de racionalizar extraordinariamente sistemas complejos, pero estas mismas herramientas pueden ser usadas en el estudio de un sistema manual.

La simplificación del trabajo ha sido conocida por los bibliotecarios desde hace muchos años. Sin embargo no parece haber tenido mucha influencia en la organización y operación de muchos departamentos técnicos. Necesitamos un cambio de actitud, y revisar nuestras creencias profesionales tradicionales bajo una nueva luz.

6.6. Organización del trabajo.

La idea de la organización del trabajo es la optimización de los recursos, particularmente de los relacionados con la productividad. El objetivo es que los bibliotecarios trabajen más inteligentemente, evitando los procesos y los movimientos innecesarios.

Cuando un departamento técnico ha sido organizado hasta las actividades individuales, se procede a la asignación de trabajo

para establecer que debe hacer cada miembro del personal (Wheeler y Goldor, 1970). Esto constituye el primer nivel de la organización del trabajo apuntado por Rodríguez Gómez ya enunciado con anterioridad (véase capítulo 2, apartado 2.6).

Un puesto o cargo es una asignación de trabajo con las tareas y las responsabilidades que debe desempeñar una persona durante su horario diario o semanal de trabajo. Definidos claramente por escrito, de modo que los interesados sepan que se espera de ellos. Además suelen incluir los requisitos para ocupar el cargo.

Se ha comprobado que se obtienen mejores resultados cuando se asigna a cada persona alguna parte especial del trabajo, cuando los jefes capaces no dudan en hacer designaciones definidas con claridad.

Para una óptima organización del trabajo en el departamento técnico, es conveniente considerar los siguientes factores:

- 1) Actividades profesionales y no profesionales
- 2) Instrucciones de trabajo. El trabajo mecánico y de repetición se puede enunciar más fácilmente que el poder asignar un tema a un material en particular.
- 3) El lugar de trabajo: ruido, iluminación, disposición de los muebles, la estación de trabajo.

Una vez que se han definido los puestos individuales, considerado los factores anteriores y la especialización del trabajo, el paso siguiente según Rodríguez Gómez (1986), es el de coordinar las funciones, crear grupos de trabajo, en donde la descripción orgánica del grupo abarca las tareas de cada uno de sus miembros. Para finalmente construir las unidades de producción organizadas en función del producto, en nuestro caso, los registros bibliográficos.

Los estudios para reducir, simplificar y automatizar cualquier parte del trabajo, son responsabilidad del jefe del departamento. Estos estudios pueden eliminar una parte de un

puesto, o cambiar éste de categoría y modificar drásticamente las instrucciones de trabajo dadas a los empleados.

6.7. Flujo de trabajo.

Antes de iniciar el trabajo de la unidad de procesos técnicos, es indispensable realizar un estudio sobre la forma en que cada operación se efectuará. Esto no significa otra cosa que la planeación de las operaciones tendientes a la eliminación o mejora de los movimientos involucrados, así como los intervalos de tiempo que puedan reducirse significando con ello un incremento de la productividad.

Consideremos que el proceso técnico del material documental adquirido por una biblioteca es muy costoso y tradicionalmente muy lento. La economía de movimientos y la formulación de estrategias adecuadas para agilizar y economizar los procesos técnicos, es de crucial importancia.

Creemos firmemente, como ya se ha mencionado, que el fijar previamente los tiempos necesarios para ejecutar una tarea es de suma importancia en la administración de producción del departamento técnico; ya que además brinda la oportunidad de experimentar con otros métodos o su combinación en la ejecución de una tarea dada, para poder determinar cuál es la solución idónea.

El realizar estudios sistemáticos de esta índole, representa un elemento de eficiencia en la ejecución del trabajo.

CAPITULO 7. FACTORES HUMANOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PROCESOS TECNICOS.

A lo largo de este trabajo se ha mencionado la gran importancia del factor humano en la productividad. Desafortunadamente, la ALA reporta pocas investigaciones con aplicaciones específicas a bibliotecas; no obstante dice "Uno de los mejores descubrimientos emanados de la investigación en las ciencias de la conducta ha sido la universalidad de elementos aplicables al desarrollo de los recursos humanos en cualquier tipo de organización..." (Guidelines to the development of human resources in libraries, 1971, p. 98).

Por tal motivo trataremos la efectividad óptima de los recursos humanos en un departamento técnico con base en los aspectos enunciados en la teoría General de la administración:

- Selección de personal
- Motivación
- Actitud del personal
- Formación, capacitación y desarrollo de personal
- Participación del personal

7.1. Selección de personal.

Como en cualquier empresa, la selección del personal para el departamento de procesos técnicos debe tener como objetivo conseguir al trabajador más eficaz, es decir, el más productivo. Para esto es preciso aplicar las técnicas de selección que permitan identificar y medir las diferencias individuales, en características personales y antecedentes que permitan realizar deducciones válidas acerca del rendimiento futuro en el trabajo.

La eficacia de la selección de personal para el departamento de procesos técnicos, se debe lograr mediante el control de los siguientes elementos:

1) Aptitud del catalogador

Cabe señalar como aptitudes más importantes que debe reunir un buen catalogador las siguientes:

Conocimientos, es decir una preparación profesional que abarque sobre todo el área técnica. También estos conocimientos pueden ser mejorados con una capacitación especializada. Sus conocimientos deberán permitir el dominio de las fuentes bibliográficas ya que su organización y función permitirá agilizar el flujo de la información.

Deberá tener la capacidad de comunicarse, de transmitir sus conocimientos.

Robbins, citada por Hill (1989), nos señala a la catalogación como el tema más claro de lo que sería la propiedad intelectual de la bibliotecología, indica que los catalogadores son sustancialmente diferentes de otros bibliotecarios, e identifica el talento como un factor primordial que debe reunir todo catalogador.

2) Motivación del catalogador

Es preciso que el administrador de procesos técnicos identifique los gustos y preferencias del catalogador, sus deseos y ambiciones, así como sus objetivos.

3) Equilibrio en la personalidad del catalogador

Deberá poseer confianza en sí mismo, como en los que le rodean en su ambiente de trabajo para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y de los servicios bibliográficos, deberá ser creativo e inquieto, pero al mismo tiempo se comprometerá con su trabajo para dar su mayor esfuerzo.

4) Planes de carrera del catalogador

Los planes del catalogador deberán estar inscritos en el marco del desarrollo del departamento.

Todos estos elementos se hacen necesarios en el mismo momento en que se realizan las actividades propias del departamento.

Así pues se cumplirán los objetivos principales de la selección, que son proporcionar una mano de obra confiable y proporcionar al empleado en el momento de realizar su trabajo, un grado óptimo de satisfacción.

7.2. Motivación.

La motivación es considerada la determinante básica de la conducta del trabajador, ya que si el trabajador no está motivado aun cuando posea todas las aptitudes y conocimientos para la realización de sus tareas, difícilmente tendrá un buen desempeño. Es por esto que la motivación en el departamento de procesos técnicos es de vital importancia, ya que su productividad dependerá fundamentalmente de la forma o de la medida en que el trabajador sea motivado.

La preocupación está en encontrar la mejor forma de motivar al empleado para que realice su trabajo de una mejor manera y a su vez, él obtenga un mayor grado de satisfacción.

En un departamento de procesos técnicos nos encontramos con que la motivación al trabajador, es difícil debido a la complejidad del trabajo que ahí se realiza, y que en un momento determinado se puede considerar rutinario.

Existen de una manera general tres tipos de motivaciones; la motivación externa donde los empleados hacen su trabajo porque se les ha dicho lo que tienen que hacer; la motivación de presión social o de grupo en donde el trabajador se siente motivado por el grupo al cual pertenece en el ámbito laboral; y la automotivación donde se efectúa por el gusto al trabajo y por el deseo de hacerlo.

Siempre se debe tratar de que el personal en procesos técnicos actúe con automotivación, es decir que el empleado tenga un verdadero amor por su trabajo, que realmente sea su vocación desempeñar este tipo de trabajo como es el catalogar, clasificar y asignar encabezamientos de materia. El bibliotecario debe darse cuenta de los beneficios que se obtienen si se cumplen con los objetivos del departamento.

Tomando como base los factores motivacionales de Herzberg, diremos que la motivación crecería en procesos técnicos si:

a) El trabajo se hace menos rutinario

b) Se hace un reconocimiento para aquellos quienes hayan elevado la cantidad de títulos procesados, hayan mejorado su calidad en asignación de temas, clasificación y catalogación, su participación haya contribuido al mejoramiento del trabajo, etc.

c) El bibliotecario obtiene un interés real por sus actividades como son el catalogar y clasificar.

d) Obtienen promociones por el buen rendimiento en su trabajo, el bibliotecario que presente actitudes positivas que lleven al mejoramiento de cantidad y calidad del proceso del material, es digno de promoción.

e) Hay oportunidad para el desarrollo profesional como el poder tomar cursos de capacitación y actualización específicos del Área.

La seguridad en el trabajo, el proporcionar recompensas y estímulos periódicamente, las condiciones laborales, la oportunidad de participar, y sugerir ideas que involucren al bibliotecario en los cambios del departamento, son otros factores motivacionales que deben tomarse en cuenta.

El que estos factores estén presentes en el trabajo, propiciarán cambios de conducta de manera que los empleados se sientan más competentes por lo que será más efectiva la realización de sus actividades.

7.3. Actitud del personal.

Las actitudes personales y grupales, que prevalecen en el departamento de procesos técnicos son decisivas para la productividad; recordemos que su importancia se patentiza cuando se observa que una persona con actitud negativa, es menos productiva que aquella que tiene una actitud positiva.

Cada individuo forma parte de un grupo, y los grupos también establecen normas y actitudes positivas o negativas respecto a la productividad, que regulan su esfuerzo o falta del mismo para conseguir la norma, que según Tauber (1953), debe ser de 20 títulos procesados técnicamente por día.

En este sentido es evidente la necesidad de la gestión de actitudes. Desgraciadamente, ésta requiere de mucho tiempo y paciencia por lo que los responsables de procesos técnicos optan por hacer trabajar más duro a sus subordinados, y/o tomar medidas similares ocasionando que el ambiente y las relaciones laborales se tornen desagradables y obteniendo por mucho que momentáneamente se eleve la productividad.

La actitud desinteresada de los individuos y del grupo, ocasiona problemas serios para el departamento de procesos técnicos como la duplicidad de registros, rezago del proceso, registros mal elaborados, etc., que aumentan considerablemente el costo del departamento que por naturaleza es elevado.

7.4. Formación , capacitación y desarrollo de personal.

En los últimos años se hace indiscutible el incremento de las atenciones que se ha dado al desarrollo de personal en el departamento de procesos técnicos. Lo que podemos confirmar a través de las opiniones de bibliotecólogos por medio de conversaciones directas, en encuestas y en la misma literatura. Debido al potencial humano que existe hoy en día en nuestros departamentos y que en muchas de las ocasiones no está debidamente aprovechado, debemos de tomar posición y establecer desarrollos significativos en las políticas y programas que tienen que ver con el desarrollo de personal.

Una de las partes fundamentales para obtener este desarrollo de personal es la capacitación, que en la actualidad se considera un reto a nivel nacional por la importancia que adquiere para la productividad, prueba de ello es que en 1978 se decreta por ley que toda institución capacite a sus empleados.

Es así como las instituciones deben considerar por su propio beneficio el capacitar a todos los niveles, es decir, no sólo a los empleados, sino también a los empleadores, teniendo en mente

el objetivo de la misma: conseguir y conservar trabajadores productivos.

Como es de considerarse, el departamento técnico no es la excepción a la regla, tomando en cuenta que como organización su productividad es igualmente importante que en otras empresas.

Scott citado en Guidelines to the development of human resources in libraries (p. 99, 1971) dice "El principal objetivo de capacitar es obtener efectividad en las tareas individuales y en el clima a través de las relaciones interpersonales en la organización. Por necesidad la capacitación debe estar orientada a los objetivos de la organización"

Para un departamento técnico es fundamental encontrar esta efectividad en el cumplimiento de sus objetivos ya que sus actividades y productos son la médula del servicio bibliotecario.

Algunas de las presiones para intensificar la necesidad del desarrollo de personal en bibliotecas y en particular en procesos técnicos es la influencia de los conceptos modernos de administración los cuales han tratado de adaptarse a las realidades contemporáneas como son los rápidos e inesperados cambios, el crecimiento en la medida que es necesario y la complejidad de la moderna tecnología.

Si consideramos que la capacitación es la adecuación del hombre al trabajo, también debemos considerar que es un proceso permanente y que nunca termina, dados los constantes cambios en la ejecución de tareas que se dan en la actualidad, sobre todo en el departamento de procesos técnicos.

El empleado que está realizando bien su trabajo necesita tanta atención como el que no cubre lo que se esperaba de él. Es recomendable que se discuta con los empleados aquellas tareas que se realizan con mayor excelencia y aquellas que necesitan mejoría. Así como conocer las opiniones que tengan sobre su trabajo y la biblioteca. Esto servirá para establecer una corriente de comunicación en ambos sentidos y así identificar las áreas del desarrollo.

La responsabilidad de la capacitación del personal debe recaer en el departamento técnico ya que será quien le de el

enfoque de acuerdo a sus necesidades y la responsabilidad del bibliotecario será el profesionalismo y el deseo de aprender.

Una vez reclutados en el campo bibliotecológico y contratados para catalogar, los nuevos catalogadores deben ser capacitados en la práctica, como por ejemplo las consultas particulares a supervisores, revisiones de trabajo que es el método más usado por bibliotecas con más de un catalogador profesional.

También encontramos la necesidad de capacitar en clasificación, lo cual va a diferir en cierta escala para los diferentes tipos de bibliotecas, ya que algunas utilizan el sistema de clasificación L.C., otros Dewey, etc., sin embargo por su naturaleza similar son de gran interés para todas las bibliotecas.

Es importante hacer notar que en procesos técnicos un factor fundamental en el desarrollo del personal es el jefe inmediato, ya que su influencia en los empleados es quizá la más importante y por lo tanto debe asumir la responsabilidad de crear un clima que conduzca al bibliotecario al crecimiento.

Por otra parte en vista del gran rango de deberes del personal directivo, la formación de éste es elemental para ayudar a su ejecución. La formación adecuada debe ser:

a) La formación técnica que se inicia en escuelas profesionales o instituciones universitarias y que se complementa con las experiencias sucesivas y los estudios de actualización permitirán al profesional mantenerse al día y al nivel requerido por su trabajo.

b) La formación humana que se puede obtener a través de cursos de relaciones humanas que permitan adoptar las actitudes óptimas ante el trabajo. Es decir que proporcionen el conocimiento de las distintas funciones directivas, el desarrollo de determinadas capacidades para guiar a los empleados pero, fundamentalmente la capacidad de trabajar en grupo.

c) La formación administrativa. Aquellos interesados en el desarrollo de personal directivo creen que la formación administrativa adicional redundará en un mejor servicio a la

institución y a los usuarios. Están convencidos de que un buen entrenamiento a supervisores y administradores es esencial para incrementar la productividad y el profesionalismo.

Según Teasley (1988) esta información debe enfatizar las herramientas y habilidades de la administración programática, las principales funciones de supervisión, el papel del supervisor, técnicas para escuchar, teoría y estilos de liderazgo, teoría motivacional, delegación, administración del tiempo, valuación del desempeño, solución de problemas, dinámica de grupos y construcción de equipos. Administración por objetivos, el proceso de toma de decisiones, y la elaboración de proyectos en los cuales se apliquen estos principios. Además también se requiere de instrucción sobre los aspectos relevantes para el trabajo particular que se realice, el papel de la administración, diseño de sistemas organizacionales, ética y profesionalismo, presupuesto, computación y microcomputadoras, productividad y técnicas preparatorias para unidades organizacionales.

Es obvia la necesidad de que estos cursos no sean manejados a nivel informativo sino que sean de aplicación práctica.

Según Teasley (1988), la formación administrativa, amén de los cursos como ya ha sido señalado, también puede obtenerse de una manera informal a través de las reuniones con colegas, y, por supuesto, mediante el ensayo y el error. Esto obedece a la necesidad de adquirir formación estructurada adicional en técnicas de supervisión, a la necesidad de alguna ayuda en el trato con personas difíciles y a la decisión de obtener más resultados positivos.

Los beneficios de contar con personal directivo que responda a la formación descrita en el departamento técnico pueden ser:

- 1) Que en las reuniones periódicas acostumbradas no solo se compartan problemas sino intereses y técnicas exitosas.
- 2) Ganar perspectiva sobre las omisiones administrativas del departamento.
- 3) El uso de estrategias empleadas por grandes líderes y profesionales que aseguren el éxito de la sección.
- 4) La solución de problemas apremiantes en el departamento.

5) La capacidad de cambiar el efecto en el departamento técnico, aun cuando un supervisor no decida cambiar.

6) Personal directivo capaz de cambiar al mismo paso que el departamento, adquiriendo información y habilidades adicionales.

7) Personal directivo que tenga autoconfianza en sus habilidades.

8) Personal directivo que conozca y sea capaz de poner en prácticas las técnicas probadas de motivación y desarrollo de personal subordinado.

9) Contar con el personal capaz de manejar situaciones conflictivas con facilidad.

7.5. Participación del personal.

Desde el punto de vista de una buena administración, la importancia de la calidad de las relaciones de trabajo es evidente, y sobre todo en los procesos técnicos donde se interactúa con áreas internas y externas del departamento. La participación aparece como un factor primordial para asegurar buenas relaciones y por consiguiente el éxito dentro de nuestras bibliotecas. Argyris citada por Durand (1975), distingue dos tipos de organizaciones, la "mecánica" y la "orgánica", ella ubica a la participación del empleado como una de las características de la organización "orgánica", donde los empleados se muestran responsables, con empeño y productivos.

Por consiguiente, la participación en las responsabilidades dentro del departamento técnico engendra la satisfacción en el trabajo y disminuye por lo mismo la tasa de ausentismo. Esto se debe a que el bibliotecario se siente satisfecho de haber sido tomado en cuenta y al mismo tiempo comprometido con el buen desempeño de sus propias ideas.

Si por ejemplo, se considera que los pasos que se siguen al determinar encabezamientos de materia no son los adecuados, entonces, se puede emplear el método participativo de la reestructuración del trabajo, e invitarlo a que lo compruebe y a la vez proporcionarle las ideas para mejorar dichos pasos, por consiguiente el más interesado en que esto resulte positivo será el propio empleado. Una de las dimensiones más importantes de la participación es aquella donde los trabajadores ejercen una

influencia real sobre la toma de decisiones. Muchas de las frustraciones en el trabajo provienen en efecto de una falta de consulta a los trabajadores.

Por otra parte, todos los conflictos serian evitados si existiera un diálogo verdadero entre jefe-subordinado. Es decir deberá existir una participación real al nivel del departamento técnico y una comprensión y confianza reciprocas entre los diversos niveles de responsabilidad.

CAPITULO 8. LA TECNOLOGIA EN EL DEPARTAMENTO DE PROCESOS TECNICOS.

Es evidente que la utilización de la computadora ha venido a revolucionar todos los campos del conocimiento humano y la bibliotecología no ha sido la excepción.

Hoy día muchas bibliotecas están usando computadoras para la realización de sus actividades: circulación, catalogación, control de publicaciones seriadas, presupuesto, préstamo interbibliotecario, adquisiciones, etc.

La automatización que ha dado un giro total al quehacer bibliotecario, día con día cobra mayor importancia en esta área y sobre todo en actividades fundamentales como los procesos técnicos, pues la computadora es de especial ayuda en sus procedimientos.

En el caso del departamento de procesos técnicos, la automatización puede justificarse por las cargas de trabajo, la repetición de operaciones, etc.

El estudio, evaluación y preparación de todos los procesos involucrados en las actividades y administración de un departamento técnico, son prerequisites para su automatización; como también deben serlo los análisis costo-beneficio.

Las decisiones que deben tomarse para automatizar o mecanizar los métodos de producción, requieren la intervención administrativa y, por tanto la exploración de los criterios que gobiernan tales decisiones. Estas incluyen la elección del equipo y la posibilidad de elegir entre diversas alternativas para designar los métodos más adecuados.

Aunque los sistemas de información automatizada se introducen en los departamentos técnicos solo después de un estudio cuidadoso de las peculiaridades de cada departamento, existen antecedentes en otras instituciones que también han automatizado y que no deben ser ignorados.

Los procedimientos prácticos y la experiencia obtenida en el

uso de sistemas automatizados de información por departamentos técnicos de biblioteca a nivel nacional o internacional, han demostrado convincentemente resultados más efectivos cuando los sistemas son elaborados por instituciones especializadas. En este caso las instituciones no solo proporcionan la maquinaria y el equipo electrónico, sino el sistema completo, el personal recibe entrenamiento especial y, en un análisis final, se obtiene una solución experta a menor costo.

Martínez (1989), menciona que la utilización de computadoras en las actividades del departamento técnico es muy amplia y enumera las siguientes:

- 1) Es una herramienta útil para la reproducción de juegos de tarjeta debido a que se puede obtener la reproducción de grandes cantidades de tarjetas en poco tiempo.
- 2) La recuperación de información bibliográfica almacenada en ellas se hace más rápida y ágil.

Además podemos agregar entre otras:

- 3) La economía de espacio al substituir los catálogos tradicionales: oficial, topográfico, de autoridad (autor, temas, etc.) por terminales.
- 4) La factibilidad de comercializar los productos del departamento, de igual o mejor forma que la biblioteca del Congreso de la Union Americana.
- 5) Contar con los recursos humanos y materiales para explotar en su totalidad los diversos bancos de datos que pueden emplearse como auxiliares en las tareas de catalogación y clasificación.
- 6) La información bibliográfica almacenada en ella se convierte a su vez en un auxiliar bibliográfico en el proceso de los materiales.

Como puede observarse el empleo de métodos automatizados ha

sido de gran ayuda para las actividades de catalogación y clasificación.

La catalogación fué la primer área en los procesos técnicos que recibieron la atención de bibliotecarios interesados en la aplicación de computadoras.

Las grandes cantidades de datos aprovechables de catalogación, la repetición de catalogaciones del mismo trabajo en muchas bibliotecas, y el deseo de mantener la consistencia en la catalogación en todas ellas, hacen que la catalogación vaya de la mano con la automatización.

De esta manera Bloomberg considera que la importancia fundamental de la automatización en los procesos técnicos, se debe a que se puede contar con una considerable cantidad de registros catalográficos que pueden ser usados por otras bibliotecas y de ésta manera evitar repetir la catalogación de la misma obra.

Existen una gran cantidad de ventajas en los procesos técnicos obtenidas a través de la automatización como son: reducción de costos en el proceso de catalogación, rapidez en los procedimientos lo que evita rezagos, elaboración y reproducción rápida de juegos de tarjetas, etc.

En lo que respecta al factor humano la tecnología aplicada en el departamento técnico será una variable a considerar tanto en las características y aptitudes del empleado, como de los mismos puestos, ya que esta afecta al desempeño de las tareas, el comportamiento y por ende los resultados.

Las aptitudes y actitudes del trabajador son factor de vital importancia, ya que las capacidades intelectuales afectaran positiva o negativamente el cumplimiento de las tareas, así como también esa actitud de aceptación de los cambios para el mejoramiento del trabajo.

Por las mismas características del trabajo técnico, muchas veces nos resistimos al cambio, considerando que la forma en que se está haciendo siempre es el mejor, sin embargo hay que considerar estos avances tecnológicos como el factor de ahorro de

tiempos, costos y mejoramiento de calidad. Guiar con este enfoque al bibliotecario técnico, implicará que la inclusión de la automatización en procesos técnicos sea un factor motivador para el trabajador, considerando que podrá elevar su productividad de una manera eficaz y eficiente.

TERCERA PARTE

CAPITULO 9. EL DEPARTAMENTO TECNICO DE LA DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS UNAM.

El Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, fue creado en 1966 y, actualmente está ubicado en el edificio de la Biblioteca Central, tiene la función de centralizar el proceso técnico del material bibliográfico adquirido por más de un centenar de bibliotecas y registrar en un catálogo colectivo central los recursos documentales universitarios.

Dentro de la estructura organizacional de la Dirección, el Departamento depende de la Subdirección Técnica (véase anexo 1) y mantiene estrechas relaciones con el Departamento de Adquisiciones bibliográficas (misma Subdirección) y el Departamento de Producción (Subdirección de Informática). Internamente se divide en cuatro secciones (véase anexo 2).

- 1) Localización en la base de datos LIBRUNAM;
- 2) Investigación en fuentes auxiliares;
- 3) Catalogación y clasificación; y
- 4) Distribución de tarjetas.

El trabajo que realiza consiste en recibir el material del Departamento de Adquisiciones, catalogarlo, clasificarlo, codificarlo, enviarlo al Departamento de Producción para su captura, recogerlo una vez capturado junto con sus juegos de tarjetas, y entregar a las bibliotecas departamentales el producto de su actividad, para lo cual cuenta con una gran variedad de recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos.

Recursos humanos. El personal que labora en el Departamento es de dos tipos: personal académico y personal administrativo.

El personal académico se integra por treinta técnicos académicos con estudios profesionales en bibliotecología.

El personal administrativo se integra con siete personas con conocimientos técnicos en bibliotecología.

La selección del personal se realiza según su tipo.

Cuando se trata de personal administrativo las vacantes se ocupan a través del sindicato, no así en el caso del personal profesional quien debe reunir ciertos requisitos académicos, presentar pruebas escritas y en ocasiones proyectos, así como una serie de entrevistas que indiquen la aptitud y actitud necesarias para la plaza en cuestión.

A ambos se les indica la naturaleza del trabajo que habrán de desempeñar y se les da una breve introducción al puesto.

La Universidad, sin olvidar el derecho de todo trabajador a la capacitación proporciona al personal administrativo, en coordinación con la Subdirección de Capacitación de la Coordinación General de Asuntos Laborales, cursos de capacitación en el área bibliotecaria con el fin de mejorar el desempeño de las labores. Por otro lado dentro de la Dirección General de Bibliotecas existen organizaciones que promueven cursos para el personal académico.

Recursos tecnológicos. A partir de la década de los 70's (1978), el Departamento Técnico cuenta con un sistema automatizado de almacenamiento y recuperación de información bibliográfica denominado LIBRUNAM.

La evolución de LIBRUNAM, a través de múltiples modificaciones y ajustes, le ha convertido en un sistema potente y versátil que le confirma como una excelente herramienta en la optimización del proceso técnico.

El advenimiento de computadoras personales en el Departamento de Procesos Técnicos y el desarrollo de sistemas ópticos de almacenamiento y recuperación de información han hecho posible el empleo de dispositivos CD-ROM en las actividades de catalogación.

Tal es el caso de BIBLIOFILE implementado en el departamento en 1988, CD-MARC Names, CD-MARC Subjects en 1989 y MARC Bibliographic en 1992. Estos CD-ROMs han hecho posible la agilización del proceso técnico de una manera considerable.

Recursos materiales. Dada la naturaleza del trabajo que se realiza en el Departamento, éste cuenta con una colección de consulta que se integra por diccionarios y enciclopedias especializadas y de las lenguas. Además cuenta con el Subject Catalog, Combined Index de la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, el Catálogo Nacional de Unión de Estados Unidos (NUC) como fuentes bibliográficas auxiliares.

Asimismo con los esquemas de clasificación de la Biblioteca del Congreso y sus adiciones, los Encabezamientos de Materia de la Biblioteca del Congreso y las Listas de encabezamientos inglés-español, español-inglés del departamento, la Lista de encabezamientos de materia de la Biblioteca Nacional, el Bilindex, la Lista de encabezamiento de materia para bibliotecas de la OEA.

Recursos económicos. El Departamento Técnico elabora un proyecto presupuestal anual que se destina a los siguientes requerimientos: personal, viáticos, mantenimiento, mobiliario, cuotas de afiliación e inscripción, equipo y aparatos.

El jefe del Departamento acorde a las necesidades presentes y futuras planea el proyecto presupuestal para posteriormente someterlo al visto bueno de las autoridades.

9.1. Organización del trabajo.

El trabajo del departamento se organiza por su naturaleza en secciones (García, {1991?}) a saber:

1) Localización en la base de datos LIBRUNAM.

Esta sección se compone de ocho miembros del personal, en donde uno es el responsable y tiene nombramiento académico y siete son personal administrativo.

El académico es denominado supervisor y tiene la siguiente responsabilidad.

- . Coordinar las actividades del Área
- . Controlar al personal del Área

- . Asignar cargas de trabajo
- . Supervisar que el material cuente con todos los datos requeridos para su proceso.
- . Entregar el material que será procesado originalmente
- . Recibir y corregir los errores de localización que pueden ser: a) cargos realizados a otra biblioteca, b) números de adquisición equivocados.
- . Elaborar estadísticas diarias y semanales de producción.

Las actividades del personal administrativo consisten en localizar en la base de datos LIBRUNAM la ficha correspondiente y verificar datos para generar automáticamente juegos de tarjetas.

- 2) Investigación en fuentes auxiliares, integrada por tres miembros del personal académico, organizados de la siguiente manera:

Un responsable denominado supervisor, que tiene las siguientes actividades:

- . Coordinar las actividades del área.
- . Asignar cargas de trabajo.
- . Controlar al personal del área.
- . Establecer políticas y procedimientos en coordinación con el jefe del Departamento.
- . Apoyar y orientar al personal en la solución de problemas.
- . Supervisar que las actividades se realicen adecuadamente.
- . Elaborar estadísticas diarias y semanales de producción.

Dos técnicos académicos encargados de realizar búsquedas en la base de datos BIBLIOFILE y en el National Union Catalog (NUC)

- 3) Catalogación y clasificación compuesta por veintidos técnicos académicos.

Tres supervisores que se encargan de:

- . Coordinar las actividades del Área.
- . Controlar al personal del Área.
- . Asignar cargas de trabajo.
- . Establecer políticas en coordinación con el jefe del Departamento.
- . Supervisar la calidad del trabajo.
- . Elaborar estadísticas diarias y semanales de producción.
- . Retroalimentar al personal.

Diecinueve catalogadores encargados de elaborar los registros bibliográficos. Esto incluye catalogar, clasificar, codificar y traducir encabezamientos de materia.

- 4) Distribución de tarjetas. Formada por cuatro personas tres técnicos académicos y un trabajador administrativo.

Un académico (el mismo que realiza la función de supervisión de la sección número 1) que se encarga de:

- . Coordinar las actividades del Área.
- . Controlar al personal del Área.
- . Asignar cargas de trabajo.
- . Establecer políticas y procedimientos en coordinación con el jefe del departamento.
- . Vigilar que se cumplan los objetivos establecidos

para el buen funcionamiento del departamento.

Dos técnicos académicos que revisan que los números de adquisición para cada biblioteca sean correctos.

El personal administrativo tiene la función de separar por clave de biblioteca las hojas de remisión y juegos de tarjetas. Ordena y deposita en el lugar correspondiente esta documentación y la entrega llegado el momento a la persona indicada.

9.2. Flujo de trabajo.

Las fotocopias de la portada, reverso de la portada, índice o tabla de contenido, y el prólogo de los materiales bibliográficos que adquieren las bibliotecas del sistema, son remitidas al Departamento de Procesos Técnicos a través del Departamento de Adquisiciones, con el fin de elaborar el registro pertinente.

Una vez que las portadas han sido recibidas en el Departamento Técnico, se procede a verificar que contengan los siguientes datos necesarios para su proceso: autor, título, editorial, lugar, año de edición, número de ejemplares, el número de factura, clave de proveedor, clave de biblioteca, paginación e ISBN. Si los datos son erróneos o están incompletos se devuelven al Departamento de Adquisiciones para su corrección; en caso de ser acertados se inicia su proceso.

En la primer etapa del proceso técnico de los libros, cada uno de los títulos se investiga en la base de datos LIBRUNAM, con la finalidad de determinar si ya existe un registro que corresponda al título en cuestión. De ser este el caso, se le asigna automáticamente el o los números de adquisición, así como se programa la generación de remisiones y juegos de tarjeta, mismas que son entregadas al Departamento Técnico por el Departamento de Producción cada 48 horas. Si no existe un registro que responda adecuadamente al título en turno se canaliza a la segunda fase.

En la segunda etapa se lleva a cabo la investigación en fuentes bibliográficas auxiliares.

Todos aquellos títulos que no contaron con el registro adecuado ni con alguna de sus variantes y tampoco contenían la catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso se investigan dependiendo del año de publicación y tipo de material, en NUC, Bibliofile English, o Bibliofile Foreign languages. El objetivo de esta investigación es enviar datos como clasificación encabezamientos de materia y puntos de acceso que auxilien a los catalogadores en la elaboración de registros bibliográficos.

Todas las portadas que contienen información de LIBRUNAM, de fuentes auxiliares, las que contienen catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso y las que no tienen ningún tipo de información son entregadas al personal encargado de elaborar los registros bibliográficos.

Posteriormente el material pasa a la tercera fase del proceso. Los catalogadores realizan las siguientes actividades: catalogación, clasificación, codificación, traducción de encabezamientos de materia, ajuste de números de Cutter y en el caso del material que no tiene información de las diferentes fuentes antes señaladas, la asignación de temas y clasificación originales.

Después de que los catalogadores han llenado la hoja de codificación con todos los datos de la obra, el Departamento de Procesos Técnicos las envía al Departamento de Producción para su captura. Una vez capturadas se procede a la supervisión en línea con el objetivo de corregir errores y de esta forma controlar la calidad.

Ya que han sido corregidos los errores, se notifica al Departamento de Producción para que los registros sean dados de alta en la base de datos y se generen los juegos de tarjetas y remisiones correspondientes.

En el momento en que el Departamento de Producción entrega los juegos de tarjetas y remisiones, se verifican remisiones contra portadas para determinar si se han generado los números de adquisición requeridos por la biblioteca, con la finalidad de que no falten juegos de tarjetas, que los números de adquisición correspondan al título. Una vez realizadas estas actividades de lleva a cabo la etapa final del proceso: la distribución de tarjetas.

Es importante hacer mención de la existencia de filtros o supervisores en cada una de las etapas del proceso. Esta supervisión se realiza con el objetivo de controlar la calidad, y solventar los problemas que se puedan presentar.

Por otra parte, la depuración de la base de datos, así como la solución de problemas particulares a bibliotecas (que aunque no se contemplan en la estructura organizacional del Departamento Técnico no por eso dejan de ser menos importantes), son otras de las actividades que se realizan en dicho Departamento.

9.3. Lugar de trabajo.

El Departamento de Procesos Técnicos se encuentra ubicado en el lado oriente del basamento del Edificio de Biblioteca Central. Cuenta con un área aproximada de 405 metros cuadrados.

Para su acceso se cuenta con dos puertas, una que corresponde al acceso principal (lado poniente) y la otra que comunica con el Departamento de Producción (al norte). Se tienen tres cubículos, el correspondiente al Jefe del Departamento, el que alberga las computadoras personales, y el que almacena tarjetas y remisiones listas para ser entregadas a las Bibliotecas Departamentales.

La iluminación con que cuenta el Departamento en su mayoría se basa en luz artificial, la única opción de luz natural está en el lado poniente del Departamento donde se encuentran ubicadas las ventanas (véase anexo 3), las que resultan insuficientes para permitir el paso a la luz natural.

Hemos podido observar que la luz blanca de las lámparas, provoca, por su reflexión en el papel usualmente blanco, molestias en los ojos, especialmente ardor o lagrimeo, sin dejar a un lado los dolores de cabeza.

Por otro lado, estas ventanas a las que se ha hecho referencia, son la única alternativa que el Departamento Técnico tiene de ventilación, ya que no cuenta con aire acondicionado, lo que hace necesario el uso de ventiladores. Esto da como resultado que la temperatura sea muy elevada, además debemos considerar el

aire caliente que expanden las dos microcomputadoras y siete terminales que usualmente trabajan doce horas diarias, la estancia de sus treinta y siete elementos del personal, y por si fuera poco las lámparas que dan servicio durante todo el día. Considerando que gran parte del personal permanece en el recinto por más de seis horas continuas, que muchos de ellos fuman y que dadas las características del trabajo que realizan deben estar sentados, entonces nos podremos dar cuenta de lo inadecuado que resulta esta situación.

Como ya se había mencionado el Departamento Técnico cuenta con cuatro áreas de trabajo. El área de localización en línea tiene a su disposición siete terminales de computadora para realizar búsquedas en LIBRUNAM. El área de investigación en fuentes auxiliares tiene en dos microcomputadoras y cinco lectores de microfichas para sus investigaciones en los diferentes CD-ROMS y en NUC. Para las áreas comunes de catalogación, clasificación y supervisión se hace uso de terminales y de los lectores de microfichas, así como también cuentan con área de consulta y de catálogos. La última área, distribución de tarjetas, cuenta con un cubículo con pichonera para remisiones y tarjetas ordenadas por clave de dependencia y archiveros para ordenar las mismas.

En general se cuenta con un escritorio por persona, lo que permite trabajar con un poco de privacidad.

9.4. La automatización.

La automatización del Departamento Técnico se inicia en 1974, año en que la Dirección General de Bibliotecas pone en marcha el diseño de un sistema bibliográfico automatizado: LIBRUNAM.

LIBRUNAM se pone en servicio en 1978, su finalidad: registrar en forma electrónica los acervos existentes en las bibliotecas del sistema bibliotecario UNAM; la optimización del proceso técnico de material bibliográfico; e impulsar la utilización de estos acervos por parte de la comunidad universitaria.

En sus inicios el banco de datos LIBRUNAM se formó con las fichas catalográficas que integraban el catálogo oficial del

Departamento de Procesos Técnicos y que representaban 200.000 títulos; actualmente el acervo original ha aumentado hasta sobrepasar los 500,000 títulos.

El desarrollo de procesos de acceso en línea de LIBRUNAM, su edición en microfichas (1980) y en CD-ROM (1988), han hecho de él un sistema potente y versátil de gran utilidad en procesos técnicos.

Desde los inicios de LIBRUNAM y hasta 1985, la base de datos se encontraba en el equipo Burroughs 6700 del Centro de Servicios de Cómputo en donde coexistía con otros sistemas que le ahogaban prácticamente, y que lo llevo a enfrentar tiempos de respuesta verdaderamente patéticos.

Esta situación afecto dramáticamente las actividades del Departamento de Procesos Técnicos ya que todo el material que envían las bibliotecas del sistema es sujeto a investigación en LIBRUNAM, con el fin de determinar si ya está debidamente catalogado y clasificado para proceder únicamente a generar juegos de tarjeta, dar de alta números de adquisición y remisiones; por lo que las largas colas de espera propiciaron un enorme rezago en los procesos. En adición a esto los problemas administrativos contribuyeron a que el Departamento de Procesos Técnicos se caracterizara por su baja productividad.

Afortunadamente, en 1985 se procedió a la reconstrucción de LIBRUNAM. La Dirección General de Bibliotecas adquirió equipo propio de alta tecnología, considerado como el primero en América Latina: la base manejadora de datos IDM-500 de Britton-Lee con interfase Alpha-Micro.

La conversión del sistema LIBRUNAM del equipo Burroughs 6700 al BRITON LEE-ALPHA MICRO se llevó a cabo en 1985.

Con dicha conversión los resultados empezaron a ser muy halaguenos ya que se obtuvo rapidez y eficacia en las búsquedas agilizando el flujo de trabajo lo que contribuyo al abatimiento de rezagos.

En la actualidad se cuenta con diferentes CD-ROMS como Bibliofile, Authority Names, los cuales son consultados a través

de dos microcomputadoras (PC-XT), y gracias a la facilidad y rapidez que proporciona al hacer búsquedas, se ha incrementado la información que se brinda a los catalogadores, facilitando de esta manera su trabajo.

Así la implementación de los sistemas automatizados en el Departamento Técnico han dado resultados por demás positivos.

9.5. Producción.

La producción en el Departamento Técnico es fundamental, considerando que es el encargado de hacer el proceso de los materiales bibliográficos adquiridos por las bibliotecas departamentales pertenecientes al sistema bibliotecario de la UNAM y que las cantidades de material que se reciben anualmente son de considerable dimensión (100,000 títulos aproximadamente).

Se han dado grandes cambios en este Departamento, por un lado tenemos la implementación de sistemas automatizados para la realización de sus tareas, así como los cambios de equipo en computadoras ya mencionados, lo que dió como resultado que la organización y procedimientos de trabajo fueran modificados. Así, poco a poco el Departamento obtuvo mejores frutos que redundaron en niveles más altos de producción.

Esto lo podremos observar a través de las estadísticas anuales que a continuación citaremos y que corresponden a dos de las áreas fundamentales del Departamento: Localización en línea y Catalogación y clasificación.

AÑOS	TITULOS BUSCADOS	TITULOS CATALOGADOS
1985	46,821	21,205
1986	93,627	29,800
1987	60,414	24,525
1988	68,508	23,826
1989	103,371	79,031
1990	91,721	99,847
1991	124,456	117,453

A partir de 1985 se solicitó el nivel de producción establecido internacionalmente (Tauber) para catalogadores y clasificadores que es de 20 títulos procesados por día, dado que se cuenta con los recursos necesarios para poder realizarlos. Además de que el personal con que cuenta este Departamento actualmente, es personal especializado en bibliotecología.

CAPITULO 10. FACTORES ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS TECNICOS DE LA UNAM.

Una vez que hemos descrito el Departamento de Procesos Técnicos, presentamos a continuación la situación que guardan los factores administrativos que afectan la productividad del mismo. Para tal efecto nos basamos en los datos compilados a través de un cuestionario aplicado al personal adscrito al Departamento de Procesos Técnicos, así como de la observación del trabajo en el mismo, efectuada durante 1991 y el segundo semestre de 1992.

Para seguir el orden de los factores que afectan la productividad establecido en los capítulos anteriores, los datos se han agrupado en: gestoria y supervisión, planeación, clima organizacional, lugar de trabajo, simplificación del trabajo, organización del trabajo y flujo del trabajo.

Es necesario puntualizar que la información que incluye este capítulo para cada factor es la siguiente: se presenta un breve resumen de los aspectos teóricos descritos previamente; se enuncia, el resultado de las observaciones efectuadas y/o el porcentaje más alto obtenido a través del cuestionario; y finalmente se expresan las interpretaciones y/o comentarios que surgieron al comparar los puntos anteriores.

10.1. Gestoria y supervisión.

Los jefes son la clave para obtener una producción mayor, si un jefe conoce su tarea y tiene una buena actitud hacia sus subordinados entonces éstos le serán leales y podrá estimularlos a ser más productivos.

En un departamento técnico, como en cualquier otro, el liderazgo es una herramienta para obtener éxito. Hoy día se requiere de un bibliotecario que tenga la mentalidad competitiva que se requiere en las industrias y el comercio.

El responsable del trabajo de los propios supervisados es el jefe, por lo que debe saber tratar con ellos y conquistar su ascendiente que le permita ejercer el mando. Se trata de tener para el grupo más influencia que autoridad. Para lograrlo, el

jefe deberá ser diestro en técnicas de conducción de personal adoptadas por la institución, conocer las técnicas de formación y valorar con justicia el mérito de sus subordinados.

Al respecto, en el Departamento de Procesos Técnicos el 37% del personal está satisfecho casi siempre con la forma en que lo dirigen (Tabla 18); el 43% opina que siempre basta con recibir la información estrictamente necesaria para que se cumplan cabalmente las tareas asignadas (Tabla 4); un 32% del personal confía siempre en las decisiones de su jefe inmediato mientras que un igual porcentaje dice confiar casi siempre (Tabla 21).

Estos resultados suponen la carencia de líderes aptos para influir positivamente en el personal. El personal que no confía en las decisiones de su líder y se siente insatisfecho no tiene una actitud positiva hacia la productividad.

De la supervisión se dice que es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados, sobre quienes ejerce su autoridad para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

La supervisión ha sido considerada como un factor importante que influye en la productividad, porque repercute en ésta de acuerdo a su calidad y tipo.

Una buena supervisión en procesos técnicos, depende de que el encargado de ella permanezca alerta con respecto a lo que cada empleado está haciendo y hasta que grado lo hace bien.

Los supervisores efectivos no son únicamente inspectores, sino que además planean, coordinan y capacitan con la finalidad de contribuir al logro de las metas de la institución, lograr en el desempeño del trabajo la máxima eficiencia del personal y mantener las mejores relaciones entre éste.

A continuación enunciaremos sólo algunos de los principios generales en que se fundamenta la supervisión:

- 1) Principio de motivación. Para que un trabajador se

esfuerce en su labor, es necesario que encuentre motivos claros (racionales o irracionales) para hacerlo.

En el Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM, el 27% del personal nunca siente estímulo para la ejecución adecuada de sus labores (Tabla 38).

Este hecho supone que los supervisores del Departamento Técnico hacen poco o nada para motivar a sus subordinados; o bien no han encontrado la forma o el estímulo adecuado.

- 2) Principio de información. No es posible exigir la máxima eficiencia a un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.

En el Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM, sólo al 40% del personal se le proporciona siempre información sobre en que consiste su trabajo y cómo debe realizarlo (Tabla 9, 29).

Consideramos que esta falta de información es uno de los motivos por los que aún no se logra una mayor eficiencia.

- 3) Principio de aprendizaje. No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que se considera eficiente.

En el Departamento de Procesos Técnicos, no en todas las secciones se enseña al empleado a ejecutar su trabajo como se espera. Usualmente, después de decirle que es lo que debe hacer, se le pide dé lectura a las políticas y procedimientos del Departamento. Y esto es algo que por lo general nadie hace.

Por lo anterior no sorprende que sólo el 45% del personal casi siempre conoce y maneja adecuadamente las políticas y procedimientos aplicables a su trabajo (Tabla 43). Por otra parte, el 48% del personal dice que cuando tiene un problema técnico su jefe le ayuda a resolverlo siempre (Tabla 40), sin embargo tan sólo el 43% consulta a su supervisor algunas veces (Tabla 15).

- 4) Principio de gratitud. Es más probable que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si sabe que sus esfuerzos serán tomados en cuenta y reconocidos.

Respecto a este punto, en el Departamento de Procesos Técnicos, el reconocimiento de un trabajo bien hecho o del esfuerzo realizado, es prácticamente inexistente. Los supervisores suelen dejar pasar desapercibidos estos aspectos y remarcar las faltas.

Consideramos que estas faltas van en contra del principio de motivación que en este caso pueden representar la necesidad de reconocimiento.

Por otra parte, es función de la supervisión, el compartir información con los empleados.

Los tipos de información que deben darse son:

- 1) Información introductoria que debe ser de orientación y de instalación.

En el caso del Departamento Técnico de la UNAM, ésta suele ser incompleta. Durante la observación efectuada se detectó que la mayoría de las veces el personal de nuevo ingreso no es presentado al resto del personal; así mismo, se omite la información global de las actividades realizadas en el Departamento y no se hace hincapié en la importancia de su trabajo.

- 2) Información permanente, o sea aquella que debe darse continuamente mientras el trabajador preste sus servicios. Por considerar este tipo más representativo dentro de la función de supervisión ahondaremos en ella.

La información permanente comprende:

- a) Información sobre su trabajo. Qué, cómo, cuándo y dónde hacer las tareas; por qué y para qué; a quién debe reportar el trabajo hecho, son datos que el supervisor debe proporcionar al empleado.

Sin embargo, en el Departamento Técnico el 45% del personal dice casi siempre conocer y manejar adecuadamente las políticas y procedimientos aplicables a su trabajo (Tabla 43).

- b) Información sobre el desempeño de sus actividades. Para brindar información adecuada del desempeño del trabajo, se hace necesaria la existencia de un registro racional y un sistema de control que garanticen la evaluación correcta y oportuna del trabajo individual, de las secciones y del Departamento mismo.

En el Departamento Técnico de la Universidad sólo el 37% del personal recibe siempre retroalimentación relativa a su trabajo y desempeño por parte de su supervisor (Tabla 30). Sin embargo, no se cuenta con registros u hojas de calificaciones, por lo que consideramos que las correcciones no son lo suficientemente francas y objetivas, vistas como una mera cuestión de rutina.

La información sobre el desempeño del trabajo, debe reunir al supervisor y al empleado para hablar sobre el trabajo, sus problemas, y su calidad y para hacer recomendaciones útiles.

- c) Información de actualidad. Es decir, dar a conocer los nuevos acontecimientos que puedan influir en su trabajo, los movimientos de personal, etc.

El Departamento de Procesos Técnicos cuida la información relativa a los acontecimientos que influyen directamente en el trabajo, pero descuida mucho lo relacionado con movimientos de personal. Es común que el personal de nuevo ingreso no sea presentado a la comunidad, retardando con ello la integración del personal.

Hay que recordar que el trabajo técnico es un trabajo de equipo.

Los supervisores del Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM, suelen centrarse en las operaciones rutinarias, más que en el empleado por lo que es menos efectivo en mantener y crear una productividad de alto nivel.

10.2. Planeación.

La literatura bibliotecaria, sugiere que el departamento de procesos técnicos requiere un sistema de administración general y particular para cada unidad o sección.

La organización del departamento debe centrarse en sus objetivos, cuidando su correcta formulación para cada una de sus secciones, ya que su establecimiento gira alrededor de los objetivos principales del departamento.

El trabajo del personal es motivado por la claridad de sus objetivos; se deben dar definiciones claras de las tareas a nivel grupal e individual.

A los empleados del Departamento Técnico de la Dirección General de Bibliotecas se les cuestionó respecto a si conocen los objetivos del Departamento, el 89% contestó afirmativamente (Tabla 1).

También se les preguntó si conocen la organización de departamento, y el 64% dijo que sí (tabla 2), y al referirse respecto a conocer el objetivo particular de su sección el 97% contestó afirmativamente (Tabla 3).

Los porcentajes no son los deseados, pues los objetivos siempre deben ser conocidos por la totalidad de los empleados, y en este caso no es así. Los objetivos y la organización están explícitamente en el manual de procedimientos, el cual es proporcionado a los trabajadores a su ingreso, pero el problema consiste en que no son bien comprendidos por los empleados, lo cual implica no saber con exactitud para qué y para quién está dirigido su trabajo, así como la importancia de éste.

La elaboración de políticas futuras o presentes de un departamento, la comunicación por escrito de las nuevas decisiones, los manuales de organización y procedimientos, son algunos elementos que menciona Velez ([19--]) para la correcta ejecución del trabajo que favorecen el incremento de la productividad.

En el Departamento de Procesos Técnicos existen políticas por escrito, pero éstas no se actualizan y las nuevas decisiones

son comunicadas, en su mayoría, en forma verbal primeramente a supervisores, quienes se encargarán a su vez de comunicar a sus empleados, y como ya se ha mencionado, la comunicación entre supervisor-subordinado ha demostrado no ser la ideal.

Respecto a procedimientos, se pudo observar que existe un manual que abarca los procedimientos de todo el Departamento por áreas, pero no una adenda, que tenga al día el manual. En caso de darse cambios sólo se comunican verbalmente.

En función de esto, el 45% de los trabajadores casi siempre conoce y maneja adecuadamente las políticas y procedimientos aplicables a su trabajo (Tabla 43)

Al 40% siempre se le proporciona información sobre en que consiste su trabajo y como debe realizarlo (Tabla 9)

Porcentajes bastantes bajos, que nos indican la desinformación relativa a cambios en políticas y/o procedimientos, cuestión grave pues el empleado no informado de éstos, continuará trabajando en la forma que lo venía haciendo y provocará que no se sigan los procedimientos con uniformidad y la calidad del trabajo se vea afectada.

La clave de la administración bibliotecaria radica en el control del cumplimiento del plan. Se debe velar por el mejoramiento de la planeación y programación de las actividades de acuerdo con los objetivos y recursos del departamento, para el cumplimiento de los mismos. También señala que la planeación se verá afectada además de aspectos internos por relaciones externas, como son, las actividades de otros departamentos con que se guarda relación como por ejemplo, el departamento de adquisiciones, bibliotecas departamentales, etc.

La planeación incluye el empleo eficiente de todos los recursos disponibles.

El Departamento Técnico de la Dirección General de Bibliotecas planea sus actividades para cumplir con las metas trazadas por un periodo, el cual inicia cada principio de año.

La planeación en este Departamento se hace considerando los recursos internos con que cuenta tanto humanos como materiales,

sin embargo, no es suficiente considerar aspectos internos, pues existen además ciertas variables externas que se deben tomar en cuenta.

1. El ingreso del material bibliográfico al Departamento Técnico, no se hace de una manera uniforme, las bibliotecas encargadas de adquirirlo a través de la partida presupuestal 521, en algunos periodos adquieren e ingresan poco o nada de material y en algunos otros, el ingreso es exagerado y por consiguiente entorpecen las actividades planeadas previamente.
2. Las actividades internas dependen en gran medida del Departamento de Adquisiciones y del Departamento de Producción, aún cuando éstas sean bien planeadas por el Departamento Técnico, si los otros no cumplen con su parte:

Entrega de materiales puntualmente por los Departamentos de Adquisiciones y Producción; entrega de productos oportunamente por el Departamento de Producción; Tiempo de respuesta razonable en las búsquedas en la base de datos LIBRUNAM, responsabilidad del Departamento de Producción, etc., entonces la planeación no tendrá éxito.

En el caso de la Dirección General de Bibliotecas el 40% del personal que labora en el Departamento Técnico considera que el buen desempeño de éste se ve afectado siempre por otros departamentos (Tabla 25).

Nosotros podemos agregar que no únicamente por otros departamentos sino, que por las bibliotecas departamentales también.

Sin exentar que probablemente existan algunos problemas de planeación en el interior del Departamento de Procesos Técnicos, su planeación general se ve seria y frecuentemente afectada por la falta de planeación de las actividades de las bibliotecas departamentales, y/o del Departamento de Adquisiciones Bibliográficas y/o del Departamento de Producción de la Subdirección de Informática.

Desafortunadamente, la jefatura del Departamento, nada o casi nada puede hacer para solucionar esta problemática, que

requiere necesariamente la intervención de niveles jerárquicos superiores. En consecuencia el Departamento de Procesos Técnicos sigue sufriendo de cuellos de botella y una infinidad de problemas que no le permiten cumplir satisfactoriamente sus objetivos.

Para finalizar, la planeación se debe aplicar a las actividades diarias siendo necesaria para evitar que la falta de planeación interna, en cojunción con la externa fomenten la creación de conflictos.

Esta falta de planeación concienca es observable fácilmente en el Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM; ya que el 43 % del personal dice casi siempre planear sus actividades laborables (Tabla 12).

10.3. Clima organizacional.

El clima organizacional dentro de una empresa es el ambiente humano en el cual se desenvuelven los empleados de la compañía.

Todos aquellos que están en niveles directivos son responsables de mantener y desarrollar un clima laboral favorable para dar cumplimiento a las metas de la organización.

El clima favorable puede traducirse en un entorno de trato agradable, cordial, considerado, solidario, mediante el cual se logre eficiencia y satisfacción recíproca.

En relación al clima laboral que impera en el Departamento de Procesos Técnicos tenemos:

El 40% del personal considera que las relaciones con su supervisor son siempre agradables (Tabla 5).

El 43% del personal dice que el trato con su jefe es cordial siempre (Tabla 10)

Con base en esta información consideramos que debe ponerse más atención sobre el particular, dado que la condición humana

hace necesaria la aceptación y el buen trato en todos los aspectos de la relación laboral.

En un Departamento de procesos técnicos, el ambiente organizacional va a afectar todo lo que suceda en la biblioteca. Algunos de los elementos a considerar para obtener un ambiente favorable son:

- Calidad de liderazgo, un jefe puede motivar positiva o negativamente a sus empleados, además el clima será un reflejo de las actitudes y sentimientos del propio jefe.
- Comunicación, la cual debe ser clara y oportuna acerca de las metas a alcanzar y de esta manera eliminar confusiones y desorientación, que provocan angustia e impotencia deteriorando relaciones individuales y de trabajo.
- Sentimiento de realizar una tarea útil, donde el empleado que se sienta útil y satisfecho con su trabajo, sabiendo que el área técnica es tan profesional como cualquier otra, se sentirá en un clima favorable.

Tomando como punto de partida los aspectos mencionados anteriormente, nos centramos en el Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas obteniendo los siguientes resultados a través de la observación:

La calidad de liderazgo existente, es en la mayoría de los casos desfavorable, pues como ya se ha mencionado anteriormente no hay motivación positiva a los empleados, por parte de los supervisores, las actitudes de éstos son muchas de las veces de inconformismo transmitiéndolo a sus subordinados quienes tarde o temprano se ven influenciados por este sentimiento.

La comunicación a los empleados de las metas a alcanzar, así como de otros aspectos, se realiza por medio de los supervisores quienes comunican de manera individual y nunca de manera grupal provocando quizá que cuando informen a todos sus empleados, para los últimos ya no sea una información oportuna y se piense en un posible favoritismo creando por ende malas relaciones de trabajo.

En este sentido, sólo el 37% del personal cree que las

relaciones con sus compañeros de trabajo, casi siempre pueden calificarse como buenas (Tabla 22)

Es posible que algunos empleados se sientan útiles y satisfechos con su trabajo por conciencia y sentimientos propios, pues no se descarta la posibilidad de que estén por vocación en esta área. Pero también existen aquellos no atraídos en su totalidad por las actividades aquí realizadas, que aunado a la poca o nula motivación de sus supervisores, además son informados únicamente de sus errores creando aún más un sentimiento negativo hacia el Departamento.

El 37% de los empleados consideran que el ambiente del Departamento en general casi siempre es agradable (Tabla 41). El porcentaje, como podemos observar es muy bajo, la gran mayoría no se siente en un clima favorable, puede ser esta la razón por la cual recientemente la plantilla de personal ha tenido constantes bajas ya sea por renunciaciones o despidos.

10.4. Lugar de trabajo.

Un diseño adecuado del lugar de trabajo creará una atmósfera agradable donde los empleados actúen y trabajen productivamente.

En el caso de los Departamentos de Procesos Técnicos, Miller, citado por Tauber (1953), señala que debido a la naturaleza de su trabajo, un catalogador realiza sus actividades en espacios comúnmente cerrados, esto hace necesaria una atención cuidadosa de los siguientes aspectos:

Ubicación:

En cuanto a este punto, refiriéndose específicamente a un departamento de procesos técnicos, Vélez ([19--]) indica que debe estar contiguo al departamento de adquisiciones y según Tauber debe estar cerca del área de consulta, del catálogo general, la estantería y el departamento de circulación.

El Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, se encuentra ubicado en el basamento de la Biblioteca Central, en el mismo nivel en que se encuentran

los dos Departamentos principales con los que tiene relación: Producción y Adquisiciones, lográndose una comunicación más directa con los mismos.

Dadas las particulares características del Departamento, éste cuenta con su propia colección de referencia y goza de la consulta del catálogo en línea LIBRUNAM.

Iluminación:

La iluminación debe ser efectiva considerando que el trabajo del catalogador es cien por ciento visual.

En el caso específico del Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas, como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, la iluminación se basa prácticamente en luz artificial, pues la única alternativa de luz natural, por su ubicación no es suficiente para el Departamento. Si consideramos el tipo de trabajo realizado, en donde durante todo el día se trabaja con papel blanco y con computadoras, es obvia la importancia de una buena iluminación, que en este caso resulta incómoda; al respecto el 32% de los trabajadores opinan que la iluminación nunca es adecuada para el trabajo que desempeñan (Tabla 37).

Ventilación:

La ventilación se torna muy importante pues la mayoría del tiempo se permanece sentado.

En el Departamento Técnico, también la ventilación resulta insuficiente pues sólo se cuenta con el uso de ventiladores para hacer que el aire viciado circule. Además, el hecho de que el personal permanezca por horas continuas en el Departamento de acuerdo a su jornada de trabajo y el aire caliente que proviene de las computadoras hace que la temperatura sea muy elevada, por esto mismo el 29% de los empleados dice que la ventilación en su lugar de trabajo nunca es adecuada (Tabla 34).

Mobiliario:

El mobiliario deber ser cómodo y adecuado a las actividades

desarrolladas pues el personal permanece alrededor de 8 horas diarias en el lugar de trabajo.

En cuanto al mobiliario del Departamento objeto de estudio, cada trabajador cuenta con su propio escritorio, en donde se encuentran herramientas de trabajo como esquemas y listas de encabezamientos de materia, algunos empleados cuentan además con el uso de lockers, teniendo de esta manera independencia en la organización de sus tareas.

Para realizar su trabajo por ejemplo, cada miembro del personal de localización en línea tiene una terminal de computadora de su uso exclusivo mientras dura su jornada de trabajo, evitando de esta manera entorpecer sus actividades.

Por su parte, el personal de distribución de tarjetas mantiene un buen control de entrega de tarjetas y remisiones a las bibliotecas departamentales contando para ello con archiveros de uso exclusivo.

Espacio:

En cuanto al espacio de trabajo según Vélez ([19--]) para cada empleado se debe considerar aproximadamente 10 m² más espacios para almacenamiento de materiales procesados, así como para carritos. La distribución del espacio debe prever no solo las necesidades actuales sino también las futuras.

El espacio en el Departamento Técnico es de aproximadamente 4 m² por catalogador, como ya se explicó se tiene un escritorio propio lo que ubica a cada trabajador en un espacio particular dejando entre cada escritorio pasillos laterales.

Según el estándar manejado por Vélez ([19--]), éste espacio resulta ser muy pobre y quizá no se tenga el confort deseado.

Al respecto deben ser consideradas las características del trabajo realizado en el Departamento de Procesos Técnicos, pues se trabajan grandes cantidades de material, pero no con los libros físicamente, sino sólo con portadas, por lo cual el uso de carritos es casi nulo y no hace necesario tener espacios extra

para ellos. Sin embargo, solo el 37% del personal opina que el espacio asignado siempre es el adecuado.

Consideramos que el inconveniente principal se encuentra en la distribución de estos espacios de acuerdo a las actividades desarrolladas, pues en algunas ocasiones los materiales de trabajo se encuentran alejados de los espacios particulares de cada trabajador, ocasionando mayor inversión de tiempos en los desplazamientos de un lugar a otro.

Higiene y seguridad:

Según Herzberg (1959), los factores higiénicos y la seguridad son esenciales para la satisfacción del trabajo, y en el estudio Hawthorne se muestra que las condiciones adecuadas de trabajo aumentan la productividad.

Acercas de estos puntos en el Departamento Técnico se opina lo siguiente:

El 27% de los empleados considera que la higiene y seguridad del Departamento y las instalaciones en los cuales se desenvuelven algunas veces son buenas (Tabla 17).

Respecto a la higiene en el lugar de trabajo puede ser vista como buena, pues se asea diariamente, sin embargo, los sanitarios correspondientes a este Departamento dejan mucho que desear, pues no son de uso exclusivo de su personal, sino que brindan servicio, prácticamente a toda la Biblioteca Central, y aún para aquellos que no son empleados, ocasionando que continuamente se encuentren en condiciones deplorables.

Esto mismo ocurre con la seguridad, ya que continuamente entra gente extraña al Departamento que no son conocidas por ningún empleado. Además existen constantes pérdidas de objetos pertenecientes a los trabajadores, problema que hasta el momento no se ha podido resolver.

Otro punto muy importante, es la tranquilidad que en un momento determinado debe existir, pues para la realización del trabajo intelectual se requiere de concentración que en muchas

ocasiones se ve interrumpida por excesos de ruido. El 35% de los empleados consideran que el Departamento es muy ruidoso algunas veces (Tabla 28). La causa probable es que el reloj checador y la salida se encuentran muy cerca provocando que por momentos el Departamento se inunde de ruido y desorden pues muchos de los trabajadores no pertenecientes a este Departamento, entran y salen frecuentemente para hacer uso de los teléfonos.

10.5. Simplificación del trabajo.

La simplificación del trabajo, es el uso organizado del sentido común para encontrar formas más fáciles y mejores de hacer una tarea.

La adaptación de mejores métodos de trabajo que faciliten su ejecución, además de representar un rendimiento óptimo permite realizar las labores con menor fatiga y en menor tiempo. Obteniéndose como resultado el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales aplicados a una actividad así como de la maquinaria.

La actitud expectante ávida de escudriñar, de registrar los procedimientos y los procesos con la finalidad de aplicar un perfeccionamiento constante de los métodos, es fundamental para aumentar la productividad. La forma en como se realiza una tarea no es prueba de que sea la única y mejor manera de ejecutarla, por lo que es necesaria la búsqueda continua de un método mejor de realizarla.

Sobre los métodos y procedimientos de trabajo vigentes en el Departamento Técnico, el 37% del personal opina que éstos son casi siempre efectivos y eficientes (Tabla 35). Ante esta situación, las funciones ejecutadas por el Departamento deben ser evaluadas desde diversos puntos de vista para realizar con prontitud los ajustes necesarios.

La evaluación referida, así como la planeación cuidadosa y la reevaluación de las funciones del Departamento, no sólo son responsabilidad del administrador sino de cada supervisor quien debe fomentar discusiones para mejorar los métodos de ejecutar las labores. No se debe olvidar que nadie conoce mejor un trabajo que quien lo ejecuta, por tanto son los empleados quienes poseen el conocimiento de las pequeñas divisiones que pueden ser

incorporadas o anuladas en sus operaciones y deben tener la oportunidad para poder exponer y demostrar sus argumentos.

En el Departamento Técnico el 43% del personal cree que algunas veces existen procedimientos más efectivos para realizar sus actividades (Tabla 24); sin embargo, no existe colaboración para la mejora de los procedimientos. Creemos que esta situación puede deberse a la conjunción de los siguientes puntos:

1) Problema de actitudes.

La revisión y modificación de los métodos de trabajo exige una mentalidad abierta al progreso. No es posible la aplicación de nuevos métodos de trabajo si no se vence:

- el espíritu de rutina
- la resistencia al cambio
- la mala acogida a las críticas
- la desconfianza a lo que no se comprende
- la falta de imaginación
- la falta de información

2) Problema de definición de roles, colaboración y coordinación de los niveles intermedios de mando, en donde se observa:

- El personal de supervisión no tiene claramente definido el papel que como personal de mando debe jugar. Usualmente, se deja absorber por una infinidad de cuestiones técnicas y pierde de vista los aspectos prácticos de la simplificación de sus operaciones, de las de sus subordinados y las del Departamento en general.
- Es incapaz de trabajar exitosamente en equipo ya que no comparte los mismos intereses y objetivos.

- Se ocupa tanto de las cuestiones técnicas que olvida mantener una actitud crítica positiva hacia su jefe y de fomentar la participación, de su personal en relación a la productividad y al trabajo en sí.
- Es incapaz de identificar las causas del desperdicio de los recursos y corregirlos, sin excluir al empleado, quien conoce los detalles del trabajo y quien puede sugerir procedimientos más fáciles.
- Adolece de los problemas de actitud antes descritos.

Consideramos que para obtener una efectiva colaboración del personal en el mejoramiento de los procedimientos, es en principio necesario la gestoría de actitudes en general y el fomento de habilidades administrativas para los supervisores en particular.

Una gran variedad de autores, opinan que establecer una línea de trabajo, modernizarse y simplificar los procesos técnicos reduce los costos del trabajo, el retraso del proceso y permite el empleo de pocos miembros del personal.

Por su parte, el proceso de catalogación es uno de los más costosos de las actividades de una biblioteca; por lo que el departamento de procesos técnicos tiene, generalmente, problemas para la organización de programas que incrementen la eficiencia y reduzcan costos.

De esto se desprende la importancia del análisis que conduzca a cuestionamientos relativos al empleo de fuentes auxiliares para el proceso o bien la adopción de la catalogación en la fuente, así como a aspectos relativos a errores.

Es práctica común para muchas bibliotecas la investigación de los títulos recién adquiridos en sus catálogos o en los de otras bibliotecas, que por lo general aplican el mismo sistema de clasificación y el mismo código de catalogación, con el fin de agilizar el proceso.

Esta práctica se basa en el hecho de evitar procesar un título que ya fue procesado y de esta manera simplificar el trabajo.

En el Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas se efectúan las siguientes investigaciones en este orden (Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Bibliotecas, Departamento de Procesos Técnicos [1993]):

- 1) Investigación en LIBRUNAM.
Se realiza con el fin de determinar si la obra se encuentra registrada en la base. De ser este el caso ya no es necesario procesarla, de no serlo y encontrarse alguna otra manifestación de la misma, los temas y clasificación se toman para la elaboración del registro. En esta etapa se queda el 55 % del material que recibe el Departamento. De este porcentaje el 5% corresponde a otras manifestaciones de la misma obra.

- 2) Investigación en fuentes auxiliares.
Todos los títulos que no tienen algún precedente en la base se investigan en NUC o BIBLIOFILE dependiendo de sus características; el fruto de la investigación en ambos casos es el mismo, es decir, se obtienen asientos completos, temas y clasificaciones.

Si la obra o alguna manifestación de la misma no se localizan, entonces se procede a enviar en algunos casos información extraída de títulos similares.

Cabe aclarar que los títulos que contienen catalogación en publicación se excluyen por razones obvias de búsqueda en NUC y BIBLIOFILE. En esta fase, cualquiera que sea el caso, se proporciona información al 30 % del material que ingresa al Departamento.

Por otra parte, aquellas obras que no se localizaron en ninguna fuente se sujetan a catalogación, tematización y clasificación totalmente originales y se constituye por el 15 % del material.

Como política y producto de la actividad descrita anteriormente, del total de material para proceso que reciben los catalogadores el 70 % se encuentra debidamente catalogado, encabezado y clasificado. Siendo necesario solo traducir, en algunos casos, los encabezamientos de

materia, ajustar el cutter, y codificar aplicando las políticas del departamento. El restante 30 % del material a procesar, carece por completo de información.

Finalmente la supervisión de los registros bibliográficos elaborados se efectúa en línea lo que permite, dado el caso, su corrección inmediata. Eliminando con esto una serie de pasos que involucran recursos humanos y materiales de consideración.

Como puede observarse el empleo de fuentes auxiliares para la catalogación y clasificación, ha simplificado extraordinariamente el trabajo del Departamento. No obstante se realizan constantemente, por parte de las autoridades correspondientes, evaluaciones y mediciones periódicas, así como ensayos con nuevas herramientas con la finalidad de hacer más simples las operaciones del Departamento.

10.6. Organización del trabajo.

La idea de la organización del trabajo es la optimización de los recursos, particularmente los relacionados con la productividad. El objetivo: que los bibliotecarios trabajen más inteligentemente evitando procesos y movimientos innecesarios.

La organización del trabajo debe planearse en los siguientes niveles:

Primer nivel:

Puestos individuales. Su planeación es hoy por hoy más que la agrupación de actividades afines en un organigrama, ya que involucra (o debe involucrar) las necesidades y preferencias del trabajador, su experiencia y su reacción ante los diversos modos de organización del trabajo.

Un puesto o cargo, es una asignación de trabajo con las tareas y responsabilidades que debe desempeñar una persona durante su horario diario o semanal de trabajo. Dichas actividades deben estar definidas claramente por

escrito, de tal modo que los interesados sepan que se espera de ellos. Además suelen incluir los requisitos para ocupar el cargo.

Debido a la estructura organizacional de la Universidad el Departamento Técnico ha basado la planeación de sus puestos individuales en las actividades afines, más que en las preferencias del trabajador. No debemos olvidar que la Universidad cuenta con un catálogo de puestos para el personal administrativo, mientras que para el personal académico no hay tal.

Para la óptima organización del trabajo en el Departamento Técnico se consideraron los factores teóricamente establecidos, a saber:

a) Actividades profesionales y no profesionales.

Con base en el catálogo de puestos del personal administrativo y de un análisis de las actividades que realiza un bibliotecario profesional, se establecieron cuales y de que tipo son las actividades profesionales y no profesionales que se ejecutan en el Departamento.

b) Instrucciones de trabajo.

Considerando el punto anterior en el Departamento Técnico existe un documento en donde se describen las actividades que cada miembro del personal debe ejecutar.

c) El lugar de trabajo.

En el Departamento de Procesos Técnicos, las estaciones de trabajo han sido estructuradas siguiendo la misma organización del trabajo, aunque se ha tenido poca o nula ingerencia en cuestiones como iluminación, ruido, ventilación, etc.

Pese a que existe la planeación de los puestos individuales, solo al 40% del personal del Departamento Técnico, se le proporciona siempre información sobre en que consiste su trabajo y como debe realizarlo (Tabla 9). Creemos que esta situación puede deberse a la falta de información y comunicación de quienes estan a nivel de coordinación llámese supervisión y/o jefatura.

No es suficiente con planear los puestos individuales en un documento, sino que es imprescindible difundir su contenido fundamentalmente a quienes deben ejecutarlo, para que sea de su conocimiento lo que se espera de ellos.

Segundo nivel:

Trabajo de grupo en la producción. Una vez que se han establecido las funciones de los respectivos puestos, el siguiente paso es coordinarlas para formar grupos de trabajo. Las descripciones orgánicas del grupo especifican las tareas abarcadas por el grupo y los principios bajo los cuales deben coordinarse.

De una manera explícita documental, el Departamento Técnico ha formado los cuatro grupos de trabajo con que cuenta, y a puntualizado las actividades de coordinación y al responsable de realizarlas.

Sin embargo, se puede observar que no existe un espíritu de equipo. Pese a que el 48% del personal opina que casi siempre la organización del trabajo de su sección es la adecuada (Tabla 23), no colabora en el mejoramiento de métodos ni en la eliminación de trabajos innecesarios.

Creemos que esto puede deberse a:

- Que la creación de un equipo o grupo de trabajo no se da porque lo diga un documento, sino que concierne también al aspecto humano de la dirección o supervisión del personal.
- Que sólo el 43% del personal casi siempre planea sus actividades laborales (Tabla 12). La planeación de las actividades es a todas luces necesarias cuando se trabaja en una organización con esquemas previamente implantados.
- Falta de orientación por parte del supervisor.
- La inconsistencia de horarios y/o a la falta de disciplina.

Todos estos factores pueden ser resumidos como problemas de la dirección de personal que pueden y deben ser corregidos.

Tercer nivel:

Unidades de producción organizadas en función del producto. En este nivel deben estructurarse unidades de producción organizadas y equipadas de modo que puedan fabricar de manera autónoma determinado producto o "familia" de productos.

La jefatura del Departamento Técnico, con el fin de administrar óptimamente los recursos con que cuenta, específicamente los tecnológicos y los humanos, ha elaborado esquemas mejorados para la oportuna ejecución del trabajo.

Sin embargo la problemática descrita en los niveles uno y dos de la planeación de la organización del trabajo en el Departamento Técnico, afectan este tercer nivel en el sentido de reducir la productividad. Se han obtenido buenos resultados, pero se tiene aún mucha más capacidad.

10.7. Flujo del trabajo.

Requisito previo a la iniciación de un proceso, es la investigación y reflexión sobre la manera en que cada operación se efectuará desde el principio al fin. La economía de movimientos y la formulación de estrategias adecuadas para agilizar y economizar los procesos técnicos, que por tradición implican costos elevados y gran inversión de tiempo, significan un incremento en la productividad.

En el marco de la economía de movimientos, el Departamento Técnico de la Dirección General de Bibliotecas, ha realizado algunos estudios aplicables a la planeación de las operaciones, con el objetivo de eliminar o mejorar los movimientos involucrados o reducir tiempos. Con la adquisición de nuevas tecnologías y el uso racional y óptimo de los auxiliares bibliográficos de que dispone, el Departamento ha podido reducir significativamente el tiempo y el trabajo de los procesos. Esta reducción se ha plasmado en las estrategias pero desafortunadamente no ha obtenido el éxito esperado porque no ha sido plenamente apoyada su implementación.

CAPITULO 11. FACTORES HUMANOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS TECNICOS DE LA UNAM.

Corresponde ahora analizar los factores humanos que influyen en la productividad en el Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM. Para tal efecto seguiremos el orden establecido en los capítulos anteriores; esto es : selección de personal, motivación, actitud del personal, formación capacitación y desarrollo de personal, y participación del personal.

Al igual que en el capítulo precedente, la información aquí incluida sobre cada factor es la siguiente: un breve resumen de los aspectos teóricos sobre cada uno de ellos; el resultado de las observaciones efectuadas y/o el porcentaje más alto sobre los datos obtenidos a través del cuestionario; y finalmente las interpretaciones y/o comentarios que surgieron al comparar los puntos anteriores:

11.1. Selección de personal.

En el momento mismo de la selección de personal se pretende elegir el mejor candidato para la empresa de acuerdo a sus necesidades.

La selección se propone dar a la empresa una mano de obra satisfecha que sea lo más eficaz posible, que logre una gran productividad en calidad y cantidad de trabajo.

Según Davis (c1988), los factores principales a tomar en cuenta son: conocimiento, experiencia, habilidad y actitud.

En este sentido el 37% del personal del Departamento Técnico considera que su formación anterior al ingreso a éste, siempre le ha ayudado a resolver problemas de trabajo (Tabla 42). Si tomamos como punto de partida que el Departamento Técnico, en su gran mayoría está constituido por personal con la carrera en bibliotecología (sean titulados, pasantes o estudiantes) o personal con nombramiento de bibliotecario, el porcentaje es realmente muy bajo, es acaso que las expectativas del personal y el Departamento no estén acordes?, pero consideremos lo siguiente:

Teóricamente, con la selección se persiguen dos objetivos básicos, uno, proporcionar una mano de obra satisfactoria para la institución y dos, que los empleados logren un grado óptimo de satisfacción.

Estos mismos objetivos son los que persigue el Departamento Técnico, el que para la selección de su personal se auxilia de varios de los pasos enunciados ininidad de veces, como son reclutamiento, exámenes, entrevistas, etc. Sin embargo recordemos que en este Departamento se cuenta con dos tipos de personal: administrativo y académico (incluye personal con plaza, contratos por honorarios y niveles de mando) y que de esto va a depender la selección del mismo, pero un paso que casi nunca falla es la aplicación de exámenes sean teóricos y/o prácticos.

A este respecto, se cuestionó a todo el personal del Departamento si consideraban que los exámenes de ingreso y promoción eran los adecuados, a lo que el 27% contestó que algunas veces (Tabla 14). Este resultado quizá se deba a la heterogeneidad del personal existente en el Departamento Técnico, por lo que nos ocuparemos de describir la selección de acuerdo al tipo de personal.

El personal académico:

Por medio de la GACETA UNAM, se convoca a todos los interesados en concursar por la(s) plaza(s) libre(s) que tenga el Departamento, señalando los requisitos que se deben cubrir de acuerdo a la categoría señalada, para esto se toma como base el Estatuto de Personal Académico de la UNAM y las necesidades propias del trabajo. En esta convocatoria se señalan las fechas de entrega de solicitud y documentos. Los interesados se someten a exámenes y/o a los criterios de evaluación que se crean pertinentes de acuerdo a la plaza en concurso. La Comisión Dictaminadora de la Institución es, la encargada de elegir al mejor candidato para ocupar la plaza: esta decisión es ratificada o no por el Consejo Técnico de Humanidades.

De acuerdo al Estatuto del Personal Académico (Título sexto, capítulo I, art. 84) la Comisión Dictaminadora está constituida por 2 miembros elegidos por Rectoría, 2 miembros elegidos por la Dirección General de Bibliotecas y 2 miembros elegidos por el Personal Académico de la Institución, por lo que tenemos que considerar el hecho de que algunos de los miembros de la

Comisión, no están del todo inmersos en el campo bibliotecológico y por ende sus decisiones no estén de acuerdo con las necesidades reales del trabajo.

Existe además en el Departamento Técnico el personal por honorarios, a cuyos interesados se les convoca usando diversos recursos, como son la Coordinación del Colegio de Bibliotecología de la Facultad de Filosofía y Letras, la Biblioteca Central y el mismo Departamento Técnico. Para todos los candidatos se hace una entrevista preliminar para saber de sus inquietudes hacia el trabajo y a la Institución, así como también un examen teórico-práctico. Con estas bases se elige a la(s) persona(s) ideal(es) a ocupar el puesto, comunicándole(s) la decisión en cita posterior. Cabe aclarar que debido a la falta de personal, en muchas ocasiones sólo se llega a la entrevista preliminar para conocer su disposición al trabajo, la cual, si es positiva se contrata inmediatamente al candidato omitiendo la aplicación de exámenes.

Por otro lado el Jefe del Departamento es seleccionado de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos en niveles jerárquicos superiores.

Los supervisores fueron seleccionados por el jefe del Departamento, con base a sus conocimientos técnicos, de entre la plantilla de personal académico. Esto es, se consideró solo un aspecto de la formación requerida para ocupar un puesto de supervisión: la formación técnica.

Personal administrativo:

Según lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo del personal administrativo, la primera fase de la selección es un concurso interno, es decir todo el personal de la Dirección General de Bibliotecas que esté interesado en ocupar la plaza vacante y que llene los requisitos marcados en el Catálogo de Puestos, tiene derecho a presentar solicitud y realizar examen. Se toma como criterio que aquel candidato que aprobó el examen y que tiene mayor antigüedad dentro de la UNAM, sea quien ocupe la plaza vacante, no importando que existan candidatos con mejores resultados en examen.

En caso de que se declare la plaza como desierta, es decir que no haya candidatos que cumplan con los requisitos, se convoca

a concurso abierto para toda la UNAM y posteriormente a nivel general, en donde la Dirección General de Personal elige a los mejores candidatos.

Aquí cabe preguntarse realmente son los mejores candidatos?, ya que los conocedores de las necesidades específicas del trabajo no intervienen en la selección de su propio personal.

11.2. Motivación.

La motivación es un concepto fundamental que puede explicar el mayor o menor grado de productividad; el éxito de una tarea depende por igual de la motivación y de la actitud.

La salud organizacional requiere de la comprensión de los principios básicos de la motivación humana así como de los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo.

De los factores identificados por Herzberg (1959), quien hace hincapié sobre las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del empleado, el factor motivacional es aquel que incluye el logro, el reconocimiento, el mejoramiento, la responsabilidad y el trabajo interesante.

Según esta interpretación, si se pretende motivar a los empleados, los dirigentes deben enfocarse a los factores que se asocian con el trabajo mismo. Esto es hacerlo más interesante, menos rutinario, que se reconozca un trabajo bien hecho, que se aumente la autonomía de los empleados y que las promociones se lleven a cabo de acuerdo al rendimiento.

Qué ha hecho el personal directivo del Departamento de Procesos Técnicos para motivar a su personal?

Aclarar esta interrogante resulta en extremo complejo. Sin embargo a continuación incluimos algunos datos que se relacionan con este aspecto y que fueron captados mediante el cuestionario.

En primer lugar el 43% del personal dice nunca haber participado en las decisiones del Departamento en cuanto a la realización del trabajo (Tabla 11); ya se ha mencionado con anterioridad, la importancia y los beneficios que se obtienen de la participación. La participación provoca que el personal se sienta responsable del éxito o fracaso de un plan; por lo que se traduce en un fuerte factor motivacional.

A continuación el 37% del personal dice recibir siempre retroalimentación relativa a su trabajo y desempeño por parte de su supervisor (Tabla 30). La información y comunicación del desempeño del trabajo es fundamental, no se trata de que sólo nos enuncien errores sino de que también se reconozca cuando se ha realizado un buen trabajo.

Al respecto se ha podido observar que la retroalimentación en el Departamento de Procesos Técnicos, además de representar un porcentaje bajo, consiste básicamente en la corrección de errores técnicos, y nunca o casi nunca incluye algún tipo de reconocimiento o calificación del trabajo.

Por otra parte, el 37% del personal opina que las relaciones con sus compañeros de trabajo pueden calificarse, casi siempre, como buenas (Tabla 22). Las relaciones humanas, en el marco del ambiente organizacional, juegan un papel relevante aunque no decisivo en la motivación del personal.

Finalmente, el 37% del personal casi siempre está satisfecho con la forma en que lo dirigen (Tabla 18); el 40% considera que las relaciones con su jefe son agradables siempre (Tabla 5); y el 43% opina que el trato con su jefe es cordial siempre (Tabla 10).

El análisis de esta información nos hace pensar que el Departamento adolece de una adecuada dirección de las relaciones humanas, ya que para empezar deben existir excelentes canales de información y comunicación en un ambiente agradable y cordial.

Sin embargo no debe esperarse que la supervisión de relaciones humanas, las mejores condiciones de trabajo, o compañeros más amistosos produzcan un aumento general en la motivación.

En teoría, la satisfacción del trabajo y su ejecución dependen de factores como: intenciones, expectativas, percepciones del rol, habilidades, productos y valencias. Estas teorías van más allá de la mera satisfacción de necesidades.

En el Departamento de Procesos Técnicos, el 56% del personal considera que las actividades que ejecuta le ayudan siempre a su desarrollo profesional (Tabla 6). Para estos empleados quizá el objetivo es desarrollarse en esta Institución, y el resto probablemente considera que su desarrollo se encuentra restringido.

Además el 81% considera que el trabajo que realiza es siempre importante (Tabla 15). La conciencia de la relevancia del trabajo que realiza el Departamento de Procesos Técnicos para el Sistema Bibliotecario Universitario es percibido claramente por la mayoría del personal.

El 37% del personal casi siempre se ha encontrado en la posición adecuada dentro de la jerarquía del Departamento (Tabla 44). Este porcentaje muestra que la mayoría del personal no se encuentra satisfecho por el lugar que ocupa en el Departamento; y esta insatisfacción acarreará desmotivación.

El 78% del personal considera estar siempre en la mejor disposición para mejorar su trabajo (Tabla 19). Pese a que la mayoría dice estar siempre en la mejor disposición para mejorar su trabajo, la falta de participación y de un liderazgo adecuado es motivo de que no se realice mejora alguna.

Vroom (Kaplan, 1977 y Davis, 1988), describe al trabajo que produce máxima satisfacción como aquel que además de proporcionar un salario elevado brinda oportunidades sustanciales de promoción, supervisión considerada y participativa, oportunidades para interactuar con los propios compañeros, obligaciones variadas y un alto grado de control sobre métodos y ritmo de trabajo.

Al preguntar al personal del Departamento Técnico si las actividades al trabajar en éste le son gratificantes, un 35% afirmó que siempre lo son y un igual porcentaje que casi siempre (Tabla 27). No obstante lo anterior el 27% del personal nunca

siente estímulo para la ejecución adecuada de sus labores (Tabla 38).

Por otra parte, varios autores mencionan que como todo ser humano el jefe y los supervisores de procesos técnicos requieren de una buena motivación para que desempeñen optimamente sus funciones. Esta motivación puede consistir en programas de incentivos personales y materiales, la seguridad en el cargo, necesidad de contar con aprobación y apoyo, etc. Aunque también existen los remedios "clásicos" que consisten en hacer más estrictos los controles, ejercer más presiones, recurrir a exhortaciones y reorganizar al personal.

Al respecto se ha podido observar; que en el Departamento Técnico suelen ejercerse comúnmente los segundos sin ningún efecto positivo, por el contrario, en algunos casos han inhibido aun más la iniciativa de los supervisores.

Consideramos que este aspecto guarda especial relación con la formación, si no se sabe cuál es el trabajo que se debe realizar como motivar a la adecuada ejecución del mismo?.

El supervisor adecuadamente formado, motivado entusiasta y activo, afectará positivamente los factores relacionados con el incremento de la productividad.

11.3. Actitud del personal.

El elemento humano es sin lugar a dudas el más importante de una organización, ya que es el único capaz de influir y condicionar a los demás.

Una de las claves para explicar la mayor o menor productividad, son las actitudes que en relación a ésta mantienen las personas que trabajan juntas.

Muchos directivos no consideran que una de sus funciones sea la gestión de actitudes; argumentan que ellos deben ocuparse de los resultados y no de las actitudes. Por otra parte, un segundo grupo afirma que las actitudes hacia la productividad son esenciales; y que cuando se dirigen adecuadamente se pueden

garantizar resultados positivos. No se trata de exigir un comportamiento productivo ya que esto puede crear tensión interna y sentimientos de opresión, sino de influir inteligente y positivamente en las actividades del personal.

La observación realizada en el Departamento de Procesos Técnicos nos indica, que el jefe ha intentado dirigir las actitudes de su personal más cercano, a través de conversaciones grupales e individuales, con la idea de conseguir los siguientes objetivos:

- a) Fomentar en sus colaboradores más cercanos una actitud positiva encaminada a elevar la productividad.
- b) Modificar positivamente a través de los supervisores, las actitudes productivas del personal del Departamento.

El segundo objetivo implicaría para los supervisores ir a los empleados de manera personalizada y/o colectiva para propiciar la colaboración, coordinación y cambio de actitud individual y grupal requerida.

Estos objetivos no han sido alcanzados debido, probablemente a que:

- a) No se ha operado cambio alguno en las actitudes de los supervisores y por consiguiente tampoco en el resto del personal.
- b) No ha habido cambio en los supervisores, éstos no están jugando el rol que representan. Tal vez porque no han sido adecuadamente orientados respecto a lo que se espera de ellos y no tienen la formación administrativa para saberlo.
- c) Sí ha habido cambio en los supervisores pero éstos no mantienen una comunicación constante y efectiva con su personal. Para poder conocer más sobre este punto se considera pertinente incluir aquí algunos datos obtenidos mediante el cuestionario.

El 56% del personal dice que su supervisor se presta al diálogo siempre (Tabla 7). Es claro que para que se lleve a cabo un cambio de actitud general debe irse a gestionar a la totalidad del personal y de manera permanente.

El 40% del personal opina que las relaciones con su supervisor son siempre agradables. (Tabla 5); mientras que el 43% afirma que el trato con su jefe es siempre cordial (Tabla 10), esto resulta significativo porque como ya se ha mencionado en su oportunidad el nivel de mando debe influir inteligentemente tratando de no provocar tensiones o sentimientos que vayan en contra de un clima organizacional agradable y de una actitud positiva hacia la productividad.

Finalmente, sólo el 37% recibe siempre retroalimentación relativa a su trabajo y desempeño por parte de su supervisor (Tabla 30). Este hecho resulta alarmante ya que significa que los supervisores no están ejecutando su trabajo como debieran, esto incluye la no gestión de actitudes.

De los datos anteriores podemos concluir que:

- 1) los supervisores no han modificado sus actitudes favorablemente;
- 2) que no cumplen con las funciones que se les han asignado relativas a la gestión de actitudes de su personal.

La literatura indica que las actitudes hacia la productividad son personales y privadas y se originan en las ideas, experiencias, y motivaciones y son peculiares a cada uno de los trabajadores.

A nivel individual, el 78% del personal del Departamento considera estar siempre en la mejor disposición para mejorar su trabajo (Tabla 19). Sin embargo, se puede observar que no hay mejora alguna. Las actividades y por ende el comportamiento del Departamento continúa constante.

Esta falta de iniciativa nos hace suponer que el personal espera necesariamente que los niveles de mando intervengan, o bien que se maneja con una actitud pasiva, o que todo queda en buenos deseos.

También se dice que aunque las actitudes hacia la productividad son personales, de igual forma provienen de las normas de los grupos a los que se pertenece. Por tanto las normas grupales acerca de la productividad, y las actitudes hacia ellas regulan el esfuerzo o falta del mismo en el trabajo. Siempre que se compartan las normas de un grupo, es probable que se tengan y muestren actitudes, sino idénticas, al menos similares.

En el Departamento de Procesos Técnicos, el 45% del personal ha observado que la actitud de sus compañeros hacia el trabajo es algunas veces positiva (Tabla 13). Este dato resulta de particular interés, toda vez que como se ha mencionado el 78% del personal, considera estar en la mejor disposición para mejorar su trabajo (Tabla 19).

El 37% del personal opina que las relaciones con sus compañeros de trabajo pueden calificarse casi siempre como buenas (Tabla 22).

De lo anterior podemos intuir que en el Departamento no existe una posición clara, llámese positiva o negativa, en relación a la productividad; y pese a que no hay una integración total del grupo, se puede observar fácilmente una serie de actitudes similares relativas a la productividad.

11.4. Formación, capacitación y desarrollo de personal.

La teoría al referirse a la capacitación nos menciona que su principal objetivo es el obtener efectividad en el trabajo y que ésta debe estar orientada hacia los objetivos de la organización, para de esta manera mejorar la relación persona-puesto, es decir la adecuación del hombre al trabajo, ya que por cuidadoso que sea el proceso de selección, el personal tendrá que ser sometido a la capacitación

La capacitación es un proceso continuo que nunca termina, y por consiguiente se considera que en el momento mismo en que una persona consulta de manera individual a su supervisor o jefe inmediato, se efectúa el fenómeno capacitación. De ahí que se determine la importancia que tiene el jefe en el proceso de capacitación, ya que además él es quien conoce de las carencias de su personal y será quien opine o proponga los aspectos principales a considerarse en la capacitación formal.

Por otro lado, hablando específicamente de las aptitudes que debe reunir un buen bibliotecario de procesos técnicos, entre otras, se encuentran los conocimientos, es decir una preparación profesional especializada en el Área técnica, poseer confianza en sí mismo, debe tener la capacidad de comunicarse con sus semejantes, es decir, de transmitir sus conocimientos, ya que en gran medida, de esto depende que su trabajo sea entendible y de ayuda para los usuarios de la biblioteca.

El Departamento Técnico conoce la importancia de capacitar a su personal de todos los niveles, y aquí la necesidad podemos considerarla aun más grande, dadas las características del Departamento, ya que desarrolla una de las actividades más importantes del sistema bibliotecario, además de que éstas sujetas a grandes cambios, como son, la introducción del uso de nuevas fuentes auxiliares que ayudan a la investigación, pero sobre todo a la introducción de nuevas tecnologías.

Respecto a este último punto el 83% del personal del Departamento Técnico considera que los cursos de capacitación antes de hacer uso de los sistemas automatizados son indispensables para el buen desempeño de su trabajo (Tabla 39).

El Departamento de Procesos Técnicos considera que uno de los elementos más importantes para obtener cada día mejores resultados en el trabajo, es que su personal tanto administrativo como académico, asistan a cursos de capacitación y actualización respectivamente, enfocados al Área de trabajo.

Para poder referirnos a la capacitación en el Departamento Técnico, es necesario hacer la división por tipo de personal, por un lado el administrativo y por el otro el académico.

El personal administrativo, asiste a los cursos organizados por la Subdirección de Capacitación de la Coordinación General de Asuntos Laborales, estos cursos son impartidos en la Dirección General de Bibliotecas, con instructores enviados por la Coordinación. Para que el personal pueda asistir a estos cursos, los permisos son tramitados por su Sindicato, no sin dejar de tomar en cuenta las demandas de trabajo, por lo que siempre se hace necesario el visto bueno del jefe inmediato.

Los cursos a que se hace mención son importantes y ayudan al

trabajador de manera general, pero no en sus actividades diarias que son muy específicas y que no cubren los cursos señalados. Quedando así como única opción la capacitación personalizada de su jefe inmediato.

Respecto al personal académico en este Departamento se pueden distinguir diversos niveles que van desde la gestoría y niveles de mando intermedios hasta los niveles de ejecución.

Los especialistas mencionan que la participación del jefe es poderosa, por lo que concluyen que no sólo los subordinados deben ser capacitados, sino también el mismo jefe, además de que la preparación del jefe es un elemento que contribuye al incremento de la productividad, su formación técnica deberá completarse con experiencias y una serie de estudios que le ayuden a mantenerse al día. Por eso actualmente las empresas se encuentran organizando cursos u otras actividades que ayuden al aumento de conocimientos de sus directivos enfocados a sus necesidades particulares.

Al respecto como ya se ha mencionado, los niveles de mando del Departamento Técnico, por un lado tienen los conocimientos técnicos y profesionales de las tareas que se desempeñan en el mismo, razón por la que en un momento determinado fueron considerados por el jefe para desempeñar funciones de supervisión, pero por el otro no tienen las capacidades de trabajar en grupo ni de guiar a sus empleados, ya que no se realizan sesiones de grupo, para informarles de cambios en rutinas y/o procedimiento, o para solicitarles sugerencias que mejoren el trabajo del Departamento, no tienen esa influencia en sus empleados que les motive al aumento productivo de trabajo, ya que sólo se dirigen a ellos para hacer llamadas de atención por baja productividad.

La administración del Departamento de Procesos Técnicos ha contemplado siempre la necesidad de una adecuada formación técnica de sus supervisores, y solo en contadas ocasiones la necesidad de formación humana y administrativa; por lo que ha promovido generalmente la asistencia de los supervisores a cursos técnicos y no de carácter administrativo o de relaciones humanas. Los supervisores por su parte rara vez se han preocupado por cultivar formal o informalmente las técnicas administrativas que incluyen la administración de personal.

Las consecuencias de esta falta de capacitación han sido observadas a lo largo de este trabajo. En este momento solo podemos puntualizar:

Los supervisores del Departamento no poseen una formación estructurada adicional en técnicas de supervisión.

Y consecuentemente:

- 1) Las reuniones periódicas acostumbradas suelen convertirse en reuniones en donde solo se comparten problemas.
- 2) Los problemas del Departamento no se solucionan.
- 3) Los supervisores son incapaces de cambiar al mismo tiempo que el Departamento, ya que no adquieren información y habilidades adicionales.
- 4) Los supervisores son incapaces de cambiar el efecto en el Departamento.
- 5) No conocen y por tanto son incapaces de poner en práctica técnicas de motivación y desarrollo de personal.

Lo anterior hace evidente la necesidad de formar adecuadamente a estos supervisores. Los buenos líderes pueden ser creados mediante entrenamiento y desarrollo.

Por su parte el personal académico tiene varias opciones de actualización:

- a) Cursos de carácter administrativo que organizan diversas instituciones y que se consideran de gran importancia sobre todo para los niveles de mando.

Sin embargo aún conociendo su necesidad, son realmente muy pocas las personas interesadas en asistir a ellos y por otro lado la institución tampoco ha mostrado gran interés porque su personal de supervisión asista a estos cursos.

- b) Cursos de computación organizados por instituciones especializadas en este campo. Con el creciente auge de la automatización han cobrado gran interés en el mundo - actual pero hasta el momento muy pocos empleados del Departamento Técnico han asistido a ellos.
- c) Cursos de carácter técnico, que en su gran mayoría están enfocados a la bibliotecología en general, despiertan el interés de casi todo el personal académico del Departamento, sin embargo son pocos los que asisten a estos cursos.

El personal tiene la libertad de escoger el curso de su interés particular, lo que provoca que los cursos que se toman no estén acorde con los objetivos del Departamento, y los tiempos invertidos no sean de repercusión positiva al trabajo.

La Dirección General de Bibliotecas brinda facilidades para asistir a los cursos otorgando permisos para cambiar o ajustar horarios.

El 86% del personal considera que siempre son necesarios los cursos de capacitación para el buen desempeño de su trabajo (Tabla 8), este resultado es contradictorio dado que a pesar de considerarlos necesarios, no es común su asistencia.

Podemos considerar que el inconveniente más grande con el que se enfrenta el personal interesado en asistir a los diversos cursos, es el costo de los mismos, ya que éste corre por cuenta del propio personal.

Sin embargo, en la Dirección General de Bibliotecas existen asociaciones (una laboral y otra académica), que conscientes de esta problemática, ayudan a sus socios con financiamientos que solventen en cierta medida el costo de cursos.

Para el personal por honorarios de nuevo ingreso, se imparten pláticas introductorias al trabajo, una vez contratado el personal son capacitados por los propios supervisores, durante los primeros días, posteriormente la capacitación se va dando en forma continua a través de la retroalimentación diaria con los ejemplos y dudas que surgen en el momento.

Recientemente por las necesidades propias del Departamento se organizó la capacitación del personal de diferentes áreas de trabajo, lo que dió como resultado cuatro cursos dirigidos al personal de procesos técnicos, cabe aclarar que no todo el personal del Departamento asistió a los mismos.

Por lo anterior, cuando al personal del Departamento Técnico se le cuestiona si recibe cursos de capacitación que le ayuden a ejecutar eficientemente su trabajo, el 35% considera que sólo algunas veces (Tabla 20)

En los últimos siete años se han impartido cursos organizados por el Departamento Técnico en dos ocasiones (1985 y 1990), dirigidos únicamente al personal académico sin embargo no han brindado los resultados esperados debido a:

- a) La no periodicidad de los cursos aunado a la inestabilidad de la plantilla de personal, no ha permitido observar resultados positivos.
- b) No se cuentan con herramientas para evaluar el desempeño en el trabajo y por ende la efectividad de los cursos.
- c) No hay una evaluación correcta de las necesidades de capacitación y/o actualización en aspectos específicos.
- d) Cuando se han impartido estos cursos no se ha contado con la asistencia de todo el personal.

Finalmente, queda una pregunta por hacer para todo aquel empleado que ha tenido una formación y que sin embargo no se le reconoce su talento y conocimientos adquiridos, Estarán satisfechos de ser ignorados en su trabajo?

En el caso del Departamento Técnico la mayoría de las veces no se les reconoce a los empleados cuando hacen bien su trabajo, sino que sólo se les indica cuando no lo ejecutan correctamente.

Al respecto el 37% de los trabajadores del Departamento Técnico considera que casi siempre se ha encontrado en la posición adecuada dentro de la jerarquía del Departamento (Tabla 44), porcentaje bajo si consideramos que el Departamento Técnico ha procurado responsabilizar a sus empleados, en puestos que vayan de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y experiencia. La mayoría de sus trabajadores son profesionales en

bibliotecología, con habilidades para usar diversas fuentes de consulta, aunque muchos de ellos, no tienen la experiencia, ésta se adquiere poco a poco dentro del mismo Departamento.

Ahora bien, sólo el 27 % del personal, considera que no le cuesta mucho esfuerzo cumplir con la cuota de producción establecida (Tabla 36) y el 37 % expresa que algunas veces la cuota de producción que se le pide es superior a su capacidad, esto quiere decir que no están totalmente preparados para realizar su trabajo?, quizá se tenga que cuidar la designación del trabajo y darle a cada empleado las actividades en donde se puedan aprovechar mejor sus habilidades y a su vez se sienta más satisfecho con sus actividades y por consiguiente que sea más productivo a la Institución.

Pero también debemos considerar que si los niveles de mando no tienen influencia sobre sus empleados para motivarlos a elevar su producción, es quizá aquí en donde se encuentre la falla, puesto que la mayoría de los empleados del Departamento Técnico poseen los conocimientos para ejecutar su trabajo, pero si no son correctamente guiados por sus supervisores, no podrán elevar sus niveles de producción. De lo anterior se desprende que los niveles de mando no son lo suficientemente aptos para dirigir a su personal.

11.5. Participación del personal.

La participación es un factor primordial para asegurar las buenas relaciones y por consiguiente el éxito en nuestras bibliotecas. Según Argyris (Durand, 1975), la participación forma parte de la organización "orgánica" donde los empleados se muestran responsables, con empeño y productivos.

La reestructuración del trabajo, la dirección por objetivos, y los círculos de calidad, son tres de los cuatro métodos que fomentan la participación al aplicarse en un departamento técnico. Sin embargo, no fue así en el Departamento de Procesos Técnicos de la UNAM.

En este Departamento, el administrador, al querer involucrar a sus colaboradores directos, y que éstos a su vez involucren a su personal en los retos de producción de la Unidad ha aplicado estas técnicas sin obtener resultados satisfactorios.

Creemos que esto puede deberse a:

- 1) Fallas en la aplicación de las técnicas, o problemas de comunicación entre el jefe del Departamento y sus colaboradores directos.
- 2) Desconocimiento de las técnicas a emplear para fomentar la participación del personal por parte de los supervisores.
- 3) Problemas de comunicación entre el personal y el supervisor. Al respecto el 56 % del personal expresa que su supervisor siempre se presta al diálogo (Tabla 7).
- 4) Tener y fomentar la idea de que sólo debemos recibir órdenes. El 43% del personal opina que casi siempre basta con recibir la información estrictamente necesaria para que se cumplan las tareas asignadas (Tabla 4).
- 5) Los niveles de mando, llámense jefe del Departamento o supervisores, no han manifestado de manera explícita que el personal puede participar en la solución de los problemas de trabajo.

Según la teoría, la participación en las responsabilidades dentro de la organización engendra satisfacción en el trabajo. El empleado se siente satisfecho por haber sido tomado en cuenta y a la vez comprometido con el buen desempeño de sus propias ideas.

En el Departamento de Procesos Técnicos el 43% del personal nunca ha participado en las decisiones del mismo, en cuanto a la realización del trabajo (Tabla 11). No obstante el 86% considera que siempre es necesario que los empleados colaboren conjuntamente con el supervisor para lograr trabajos de calidad (Tabla 32) y el 78% siempre está en la mejor disposición para mejorar su trabajo (Tabla 19).

Con base en lo anterior creemos que si se fomentara la participación del personal en algunas de las decisiones del Departamento, se podrían obtener resultados aún más satisfactorios.

CAPITULO 12. LA TECNOLOGIA EN EL DEPARTAMENTO DE PROCESOS
TECNICOS DE LA DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS
DE LA UNAM.

Es bien sabido que la tecnología ha sido utilizada históricamente para el desarrollo de las sociedades y de esta forma aventajar a otros pueblos. Dentro del desarrollo industrial la aplicación de tecnologías requiere de estudios acerca de la ubicación, tipo de producción, tecnologías a emplear, sustitución de equipo, proceso y métodos de trabajo y de la capacitación de gran parte de la mano de obra, pero estos esfuerzos son bien pagados, pues la consecuencia más notable del desarrollo tecnológico es que la productividad hora-hombre aumenta con la transferencia de las actividades del trabajo del hombre a las máquinas.

La automatización como mejoramiento del sistema productivo dentro de un departamento de procesos técnicos, es considerada herramienta útil para la generación de juegos de tarjetas, brinda recuperación de información más rápida y ágil, proporciona ahorro de espacio con la eliminación por ejemplo, de grandes catálogos.

Podemos así confirmar que la tecnología ha sido de gran ayuda sobre todo para las actividades de catalogación y clasificación.

El Departamento de Procesos Técnicos ha tenido una gran evolución en el aspecto tecnológico en relativamente poco tiempo. En 1985 se hace el cambio de computadora, de la Burroughs a la Briton Lee donde se alberga actualmente LIBRUNAM, (base de datos que contiene el acervo bibliográfico de las bibliotecas del Sistema Bibliotecario Universitario), cambio importante que dió como resultado mayor rapidez y efectividad en las búsquedas y por consiguiente un incremento en la productividad del Departamento.

Consideremos la importancia de LIBRUNAM, pues de su efectividad depende en gran medida la funcionalidad del Departamento Técnico. A través de LIBRUNAM se realizan las siguientes actividades:

- a) Búsqueda del material bibliográfico adquirido por las bibliotecas departamentales de la UNAM, con el fin de detectar los títulos que ya han sido procesados.

- b) Asignación de números de adquisición para el material bibliográfico que ingresa al Departamento (a partir de 1987).
- c) Ajuste de cutter.
- d) Asignación de temas y clasificación.
- e) Corrección de registros.
- f) Altas de nuevos títulos en la base de datos.

Se ha observado un gran inconveniente en esta dependencia, pues el manejo de la base de datos se encuentra en el Departamento de Producción, quien no soluciona oportunamente los siguientes problemas:

- . Tiempo de respuesta patético en las localizaciones bibliográficas de la base de datos LIBRUNAM y en algunas ocasiones la falta de acceso a ésta inclusive por varios días.
- . Retrasos en la entrega de los productos: remisiones y tarjetas, acumulando de esta manera el trabajo para el Departamento Técnico, quien resolverá de la mejor forma un problema no ocasionado por él.
- . Asignación de números de adquisición erróneos para - diferentes bibliotecas, generando en algunas ocasiones números que rebasan aquel que contenían las bibliotecas.

Estos problemas ocasionan fuertes conflictos dentro del Departamento Técnico, quien los resuelve redoblando esfuerzos por medio de recursos extras tanto materiales como humanos. Es por esto quizá que sólo el 56 % de los empleados del Departamento Técnico considera que la tecnología siempre le ha ayudado para la mejor ejecución de sus labores (Tabla 33).

La peor situación se encuentra con las bibliotecas departamentales pues consideran que el retraso en la entrega de

sus remisiones y tarjetas y demás problemas se deben únicamente al Departamento Técnico.

Respecto al empleo de discos ópticos, producto de las nuevas tecnologías, como auxiliares en la investigación bibliográfica, en este Departamento se ha comprobado su gran utilidad.

En sus inicios la búsqueda de información se realizaba de forma manual, siendo la principal fuente el Catalogo de Unión de la Biblioteca del Congreso de Washington (NUC). Este catálogo aún es utilizado para recuperar obras publicadas antes de 1963.

Actualmente existen varios CD-ROMs para hacer investigación de temas y clasificación ya sea encontrando la obra en cuestión u obras similares. Estos son: CD MARC Bibliographic, Bibliofile, CD MARC Names, CD Subject.

Además proporcionan facilidad, rapidez y efectividad para recuperar la información y también para proporcionarla, puesto que se imprime en breves momentos y ya no se copia manualmente como se hacía con anterioridad.

Como principales inconvenientes del uso de discos compactos en el Departamento tenemos:

- Que existe para su consulta sólo una PC, la cual es utilizada por la persona encargada de hacer la investigación en estas fuentes y por lo tanto se encuentra prácticamente ocupada en horas hábiles. Problema para el catalogador y para el supervisor, pues si tienen dudas que aclarar en el momento con la ayuda de los CD ROMs, sólo lo pueden hacer a través de quien investiga en los discos compactos.
- Aún conociendo la utilidad de las fuentes auxiliares en disco compacto, no se ha capacitado al personal para hacer uso de ellos, ni siquiera al personal de mando.

Esto ocasiona que de una plantilla de aproximadamente 37 empleados, sólo tres tengan conocimientos de como usar estas fuentes y por consiguiente, en algunos momentos en que se hace necesaria su consulta, no exista persona alguna que pueda investigar en ellos.

Pueden ser estas las razones por las cuales el 83% de los empleados consideran necesaria la capacitación antes de hacer uso de los sistemas automatizados que se emplean en el Departamento (Tabla 39).

También es necesario reconocer que existen recursos tecnológicos en el Departamento que quizá aún no han sido explotados por la falta de planeación.

T A B L E S

1. Conocimiento de los objetivos del Departamento.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	33	89.19
NO	4	10.81
T O T A L	37	100 %

2. Conocimiento de la organizacion del Departamento.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	64.87
NO	13	35.13
T O T A L	37	100 %

3. Conocimiento del objetivo particular de la seccion en que trabaja el empleado.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	36	97.30
NO	1	2.70
T O T A L	37	100 %

4. Se recibe la información necesaria para realizar el trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	18.92
CASI SIEMPRE	16	43.24
ALGUNAS VECES	10	27.03
RARAS VECES	3	8.11
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100 %

5. Relaciones agradables supervisor-empleado.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	40.55
CASI SIEMPRE	14	37.84
ALGUNAS VECES	5	13.51
RARAS VECES	1	2.70
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

6. El desarrollo profesional a través del desempeño del trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	56.76
CASI SIEMPRE	5	13.51
ALGUNAS VECES	10	27.03
RARAS VECES	1	2.70
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

7. Existencia del dialogo entre supervisor y subordinado.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	56.76
CASI SIEMPRE	11	29.73
ALGUNAS VECES	1	2.70
RARAS VECES	3	8.11
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

8. La capacitación como factor necesario para un buen desempeño en el trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	32	86.49
CASI SIEMPRE	3	8.11
ALGUNAS VECES	1	2.70
RARAS VECES	1	2.70
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

9. Se le proporciona información al empleado sobre como realizar su trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	40.54
CASI SIEMPRE	13	35.14
ALGUNAS VECES	4	10.81
RARAS VECES	5	13.51
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

10. El trato cordial del jefe.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	43.24
CASI SIEMPRE	11	29.73
ALGUNAS VECES	5	13.51
RARAS VECES	3	8.11
NUNCA	2	5.41
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

11. Participación de los empleados en las decisiones del trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	2.70
CASI SIEMPRE	2	5.41
ALGUNAS VECES	11	29.73
RARAS VECES	7	18.92
NUNCA	16	43.24
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

12. Planeacion de las actividades
laborales.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	29.73
CASI SIEMPRE	16	43.24
ALGUNAS VECES	3	8.11
RARAS VECES	1	2.70
NUNCA	6	16.22
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

13. La actitud positiva de los empleados
hacia el trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	13.51
CASI SIEMPRE	10	27.03
ALGUNAS VECES	17	45.95
RARAS VECES	3	8.11
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

14. Los exámenes para ingreso y promoción son adecuados.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	18.92
CASI SIEMPRE	6	16.22
ALGUNAS VECES	10	27.03
RARAS VECES	6	16.22
NUNCA	2	5.41
NO CONTESTO	6	16.22
T O T A L	37	100%

15. El empleado consulta al supervisor para realizar su trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	21.62
CASI SIEMPRE	7	18.92
ALGUNAS VECES	16	43.24
RARAS VECES	4	10.81
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	2	5.41
T O T A L	37	100%

16. Importancia que tiene el trabajo para el empleado.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	30	81.08
CASI SIEMPRE	7	18.92
ALGUNAS VECES	0	0
RARAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

17. La calidad en la higiene, seguridad e instalaciones del Departamento.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	18.92
CASI SIEMPRE	6	16.22
ALGUNAS VECES	10	27.03
RARAS VECES	6	16.22
NUNCA	2	5.41
NO CONTESTO	6	16.22
T O T A L	37	100%

18. La satisfacción del empleado en la forma en que es dirigido.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	16.22
CASI SIEMPRE	14	37.83
ALGUNAS VECES	13	35.13
RARAS VECES	2	5.41
NUNCA	2	5.41
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

19. Disposición que tiene el empleado hacia su trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	29	78.38
CASI SIEMPRE	7	18.92
ALGUNAS VECES	0	0
RARAS VECES	0	0
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

20. Existencia de capacitación en el Departamento para la ejecución eficiente del trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	10.81
CASI SIEMPRE	0	0
ALGUNAS VECES	13	35.14
RARAS VECES	9	24.32
NUNCA	11	29.73
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

21. Existe confianza del empleado hacia su jefe inmediato en la toma de decisiones.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	32.43
CASI SIEMPRE	12	32.43
ALGUNAS VECES	9	24.33
RARAS VECES	1	2.70
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	2	5.41
T O T A L	37	100%

22. Relaciones positivas entre los
compañeros de trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	24.33
CASI SIEMPRE	14	37.83
ALGUNAS VECES	10	27.03
RARAS VECES	4	10.81
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

23. Organización adecuada del trabajo en
cada sección del Departamento.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	24.33
CASI SIEMPRE	18	48.65
ALGUNAS VECES	8	21.62
RARAS VECES	1	2.70
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

24. Los procedimientos para realizar el trabajo pueden mejorarse.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	35.14
CASI SIEMPRE	3	8.11
ALGUNAS VECES	16	43.24
RARAS VECES	3	8.11
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

25. Influencia que tienen otros departamentos con el Departamento Técnico.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	40.54
CASI SIEMPRE	6	16.22
ALGUNAS VECES	11	29.73
RARAS VECES	0	0
NUNCA	3	8.11
NO CONTESTO	2	5.40
T O T A L	37	100%

26. La capacidad existente para realizar
la producción solicitada diariamente

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0
CASI SIEMPRE	2	5.41
ALGUNAS VECES	14	37.84
RARAS VECES	8	21.62
NUNCA	11	29.72
NO CONTESTO	2	5.41
T O T A L	37	100%

27. El trabajo realizado es gratificante
a los empleados.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	35.14
CASI SIEMPRE	13	35.14
ALGUNAS VECES	7	18.92
RARAS VECES	2	5.40
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

28. El Departamento Técnico es muy ruidoso.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	10.81
CASI SIEMPRE	3	8.11
ALGUNAS VECES	13	35.13
RARAS VECES	6	16.22
NUNCA	11	29.73
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

29. Los empleados reciben información sobre una actividad encomendada.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	40.54
CASI SIEMPRE	11	29.73
ALGUNAS VECES	5	13.51
RARAS VECES	4	10.81
NUNCA	2	5.41
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

30. La retroalimentación del supervisor
hacia sus empleados.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	37.83
CASI SIEMPRE	12	32.43
ALGUNAS VECES	6	16.22
RARAS VECES	2	5.41
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	2	5.41
T O T A L	37	100%

31. La conveniencia de los espacios
asignados a los empleados dentro del
Departamento.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	37.84
CASI SIEMPRE	11	29.73
ALGUNAS VECES	5	13.51
RARAS VECES	3	8.11
NUNCA	3	8.11
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

32. La colaboración empleado-supervisor
en beneficio del trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	32	86.48
CASI SIEMPRE	3	8.11
ALGUNAS VECES	2	5.41
RARAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

33. La tecnología y su importancia en la
ejecución del trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	56.75
CASI SIEMPRE	8	21.62
ALGUNAS VECES	6	16.22
RARAS VECES	2	5.41
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

34. La ventilación adecuada en el lugar de trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	13.51
CASI SIEMPRE	10	27.04
ALGUNAS VECES	5	13.51
RARAS VECES	5	13.51
NUNCA	11	29.73
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

35. Los procedimientos para efectuar el trabajo son adecuados, efectivos y eficientes.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	29.73
CASI SIEMPRE	14	37.84
ALGUNAS VECES	7	18.92
RARAS VECES	4	10.81
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

36. Las aptitudes positivas para cumplir con la producción establecida.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	2.70
CASI SIEMPRE	3	8.11
ALGUNAS VECES	15	40.54
RARAS VECES	6	16.22
NUNCA	10	27.03
NO CONTESTO	2	5.40
T O T A L	37	100%

37. La iluminación dentro del area de trabajo es adecuada.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	18.92
CASI SIEMPRE	10	27.03
ALGUNAS VECES	3	8.11
RARAS VECES	4	10.81
NUNCA	12	32.43
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

38. Motivación para la realización adecuada del trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	16.22
CASI SIEMPRE	9	24.32
ALGUNAS VECES	6	16.22
RARAS VECES	6	16.22
NUNCA	10	27.02
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

39. La capacitación y los sistemas automatizados.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	31	83.78
CASI SIEMPRE	3	8.11
ALGUNAS VECES	3	8.11
RARAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

40. La ayuda del jefe a la resolución de problemas.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	18	48.64
CASI SIEMPRE	5	13.51
ALGUNAS VECES	4	10.81
RARAS VECES	6	16.22
NUNCA	2	5.41
NO CONTESTO	2	5.41
T O T A L	37	100%

41. El ambiente agradable dentro del Departamento.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	10.81
CASI SIEMPRE	14	37.84
ALGUNAS VECES	11	29.73
RARAS VECES	7	18.92
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

42. La ayuda de la formación anterior, al ingreso al Departamento, en el desempeño laboral.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	37.84
CASI SIEMPRE	12	32.43
ALGUNAS VECES	8	21.62
RARAS VECES	0	0
NUNCA	2	5.41
NO CONTESTO	1	2.70
T O T A L	37	100%

43. Conocimiento y uso de las políticas y procedimientos de trabajo.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	24.33
CASI SIEMPRE	17	45.94
ALGUNAS VECES	9	24.33
RARAS VECES	1	2.70
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	0	0
T O T A L	37	100%

44. Posiciones adecuadas de los empleados
dentro de la jerarquía del
Departamento.

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	29.73
CASI SIEMPRE	14	37.83
ALGUNAS VECES	6	16.22
RARAS VECES	3	8.11
NUNCA	1	2.70
NO CONTESTO	2	5.41
T O T A L	37	100%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La intención de este trabajo fue identificar, en primera instancia, los aspectos administrativos, humanos y tecnológicos que influyen en la productividad de las actividades en procesos técnicos.

Una vez plenamente identificados estos aspectos la pregunta a responder fue: si existen estas condiciones de manera adecuada, entonces se presentará una alta productividad?

Para responder esta interrogante, se analizaron cada uno de los aspectos antes señalados en el Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, por ser uno de los más grandes a nivel nacional y en donde se pudieron observar con mayor claridad la importancia y complejidad de los aspectos que influyen en la productividad.

La productividad es uno de los fines hacia el que toda organización se dirige, sin embargo, en el Departamento Técnico a pesar de los logros obtenidos en esta materia, existen algunos aspectos que requieren aún especial atención.

Podemos decir que las fallas que aun persisten se originan en la falta de una estructura administrativa que permita la conjugación de los aspectos manejados en la teoría clásica y la teoría humanística de la administración concernientes a la productividad.

La administración del Departamento se centra en la administración científica por considerarla el medio más adecuado de elevar la productividad, dejando a un lado los aspectos humanos.

Pese a este enfoque administrativo, podemos observar sensibles deficiencias desde el punto de vista de la dirección, prevención, coordinación y control.

Creemos importante que el Departamento brinde mayor cuidado a los aspectos de liderazgo, supervisión, información y comunicación.

La planeación que se realiza no ha obtenido resultados plenamente satisfactorios debido a las decisiones o ineficiencias de otros Departamentos de la Dirección General de Bibliotecas. Estas anomalías se han presentado durante mucho tiempo y generalmente son las mismas sin embargo no se ha considerado un tipo de planeación participativa.

Otro aspecto que se encuentra fuera de control por parte del Departamento, es el relativo a la selección de personal; ya que ésta se realiza bajo los lineamientos previamente establecidos por la UNAM.

Por otra parte, la adecuada organización y simplificación del trabajo aunadas al efectivo flujo del trabajo y la incorporación de nuevas tecnologías, han ocasionado el mejoramiento de las operaciones con lo cual se ha podido reducir y facilitar las tareas de forma significativa.

Sin embargo, el Departamento ha omitido los aspectos humanos que se involucran en la productividad; lo que ha ocasionado la indiferencia o desinterés por aspectos de motivación, participación, desarrollo de personal, gestión de actitudes, clima organizacional, etc.

En términos generales, el personal del Departamento no se siente motivado ni satisfecho por lo que la dirección tiene que recurrir a ejercer controles estrictos y a reorganizar al personal, medidas que no han fructificado.

La administración del Departamento carece de un plan o programa de desarrollo de personal, y no fomenta la participación de sus trabajadores.

Además, no hay gerencia de actitudes, este es un punto en el que los niveles de mando no se involucran, por lo que no existe una actitud positiva ante el trabajo.

Las gran indiferencia hacia el aspecto humano ha ocasionado que no se integre un equipo de trabajo.

El lugar de trabajo presenta deficiencias respecto a su

iluminación, ventilación y espacio, provocando que el personal trabaje en condiciones no óptimas.

Por todo lo descrito anteriormente, podemos decir que algunos de los aspectos teóricos analizados a lo largo de este trabajo no están presentes en el Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM, motivo por el cual no se ha logrado alcanzar una alta productividad.

Para salvar esta situación consideramos que es necesario conjuntar los aspectos relativos a la productividad que se identifican en las teorías clásica y humanística de la administración, sin restarles importancia a cada una de ellas.

Es indispensable también, que los pasos para elevar la productividad involucren a la gestoría, supervisión, planeación, clima organizacional, lugar de trabajo, simplificación del trabajo, organización del trabajo, flujo del trabajo, la selección de personal, motivación, actitud, desarrollo de personal, la participación y la tecnología no como una simple lista de aspectos aparentemente independientes. Sino como un grupo de elementos que conjugados adecuadamente propicien una alta productividad.

Planear la productividad significa analizar y seleccionar los fines que permitan que su formulación sea operacional e incorpore valores que deben ser practicados.

Consideramos que este trabajo brinda al lector una visión general y objetiva de una problemática común. Creemos que los resultados obtenidos tienen implicaciones importantes y útiles a los administradores de procesos técnicos.

OBRAS CONSULTADAS

- Ackoff, Russell L. Planificación de la empresa del futuro :
planear o ser planeado. México : Limusa, 1983. 354 p.
- Adiestramiento y formación de personal / dir. por Aldo Canonici.
Bilbao : Deusto, 1978. 370 p. (Biblioteca Deusto de dirección
y organización ; 5)
- Albert Lucien, Yves Michaud, Rene Piotte. La dirección de
personal : iniciación a la psicología industria. Barcelona :
Tterderm 1981. 315 p. (Biblioteca de psicología ; 9)
- Alvarez Barret, Luis. Educación y productividad. México :
Productividad, 1968. 201 p.
- Arguinzoniz Barragán, María de la Luz. Guía de la biblioteca:
funciones y actividades. México : Trillas, 1980. 104 p.
(Temas básicos. Taller de lectura y redacción).
- Bain, David. Productividad la solución a los problemas de la
empresa. México : McGraw-Hill, c1985. 281 p.
- Basil, Douglas C. y Curtis W. Cook. Administración del cambio.
México : Diana, 1979. 317 p.
- Bernhardt, Frances Simonsen. Introduction to library technical
services. New York : Wilson, 1979. 328 p.
- Bishop, Liz. Managing technical services in the small library.
Library Resource on Technical Service, 29 (2) Apr. 1985.
p. 118-24
- Bittel, Lester R. El incremento de la productividad. Bogotá ;
México : McGraw-Hill, c 1991. 518 p. (Curso práctico McGraw-
Hill del supervisor ; v. 6)
- Blake, Robert R. El aspecto humano de la productividad. Bilbao :
Deusto, 1986. 117 p.
- Bloomberg, Marty. Introduction to technical services for library
technicians. 4ed. Littleton, Colorado : Libraries Unlimited,
1981. 363 p.
- Centro Nacional de Productividad. Simplificación del trabajo 05-2
México : Centro Nacional de Productividad, [19--].
Mecanuscrito.

- Corbin, John Boyd. A technical services manual for small libraries. Metuchen, New Jersey : Scarecrow, 1971. 206 p.
- Davis, Keith y John W. Newstrom. El comportamiento organizacional. 2a ed. México : McGraw-Hill, c1988. 608 p.
- Dougherty, Richard M. Is Work simplification alive & well sonie place?. American Libraries.
- Downs, Robert B. The role of the academica librarian, 1876-1976. College Research Library, 37 (6), Nov. 1976, p. 491-502
- Durand, Marielle. Relationships at work and professional development. Documentation et bibliothèques, 21 (3) Sept. 1975, p. 115-120
- Duhalt, Krauss, Miguel F. Técnicas de comunicación Administrativa : manual para jefes o supervisores. México : UNAM, 1970, 135 p.
- Enciso de Gallardo, Berta. Elementos para evaluar los servicios técnicos : un enfoque de sistemas. México : B. Enciso de Gallardo, 1978. 117 h. Tesis (Maestra en bibliotecología) Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.
- Evans, G. Edward. Técnicas de administración para bibliotecarios Hr. Diana Schwesbury. México : UNAM, 1988. 317 p.
- Feldman, David. Leadership as a resource interpersonal skills. Aslib proceedings. 39 (10), Oct. 1987. p. 299-301
- Feron, Robert. Organización de la producción. 3a ed. Bilbao : Deusto, 1968. 248 p.
- García López, Carlos. Organización del Departamento de Procesos Técnicos de la Dirección General de Bibliotecas. [mecanuscrito, 1991?]
- Guidelines to the development of human resources in libraries: rationale, policies, programs and recomendations. American Library Association, Library Administration Division. Library Trends, 20 (1) July 71. p. 97-117
- Guishiani, L. Organizational problems of modern library management. Libri, 31 (2), Aug. 1981. p. 108-20
- Hannabuss, Stuart. The concept of performance : a semantic review. Aslib proceedings. 39 (5) May. 1987. p. 149-158

- Herrick, Mary D. Status of worker morale among college catalogers. *College and Research Libraries*. Jan. 1950 p. 33-39.
- Herzberg, Frederick. *The motivation to work*. 2 ed. New York : J. Wiley, 1959. 157 p.
- Hill, J. S. Stalking the elusive cataloger : a symposium on the shortage of catalogers generated no panaceas but did offer some potential solutions. *Illinois American Libraries*, 2 May. 1989. p. 458-60
- Isacco, Jeanne M. Work spaces, satisfaction & productivity in Libraries. *Library Journal*, 110 (8) May. 1985. p.27-30
- Kahn, Robert L. The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12 (2) 1956.
- Kahn, Robert L. y Daniel Katz. *Leadership practices en relation to productivity and morale*. *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston: Row, Peterson, 1962. p. 554-70.
- Kaplan, Louis. Wanted multidimensional supervisor. *Libri*, 27 (4), Dec. 1977, p. 265-72
- Kathman, Michael y Jane M. Kathman. Management problems of student workers in academic libraries. *College & Research Libraries*. 39 (2) Mar. 1978. p. 118-22.
- Kephart Newell C. La entrevista y el examen de selección. Madrid : Rialp, 1859. 325 p. (La empresa y el hombre)
- Kraehenbuehl, J. O. Lighting the library. *College and Research Librarie*. p. 231-236. June, 1941.
- Malkiel, Burton G. La productividad : el problema visto más allá de los titulares. México : Publicaciones Ejecutivas de México, c1979. 13 p. (Biblioteca Harvard de Administración de Empresas)
- McClelland, David C. *Estudios de la motivación humana*. Madrid : Narcea, c 1989, 688 p.
- McGregor, Douglas. *El aspecto humano de las empresas*. México : Diana, 1989. 237 p.
- Martínez Arellano Felipe. Importancia de los procesos técnicos dentro de la actividad bibliotecaria. *Biblioteca Universitaria*. 4 (4) 1989. p. 11-25.

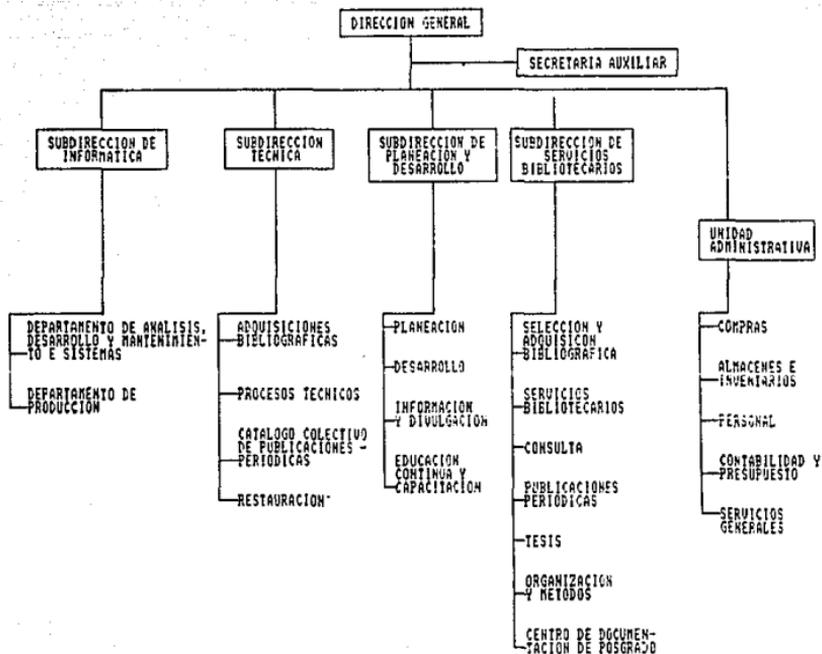
- El método de simplificación del trabajo / Centro Jalisciense de Productividad. (Jalisco : Centro Jalisciense de productividad, 1959, 117 p.
- La nutrición y el rendimiento en el trabajo. Roma : Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 1962. 54 p. (Campana contra el hambre, Estudio básico ; no. 5)
- Ramo, Simon. Empresas generadoras de tecnología : administración innovadora. México : Limusa, 1985. 505 p.
- Reyes Herrera, Santiago. Los cambios tecnológicos. En : Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial. Organización, capacitación, entrenamiento y programas de productividad. Integración de servicios de ingeniería y construcción. México : Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial : FCE, c1987. p. 83-89. (La reconversión industrial en América Latina ; 6) ISBN 968-16-2725-3.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Motivación al trabajo. México : El Manual Moderno, c1986. 66 p. (Capacitación integral)
- Rodríguez Gómez, Ricardo. Optimización de la productividad : su proceso en la pequeña y mediana industria. México : Trillas, 1986. 148 p.
- Rosenbaum, Bernard L. Como motivar a los empleados de hoy : modelos motivacionales para gerentes y supervisores. México : McGraw-Hill, c982. 213 p.
- Saab, Nehmat G. y Merle E. Lamson. Cataloging : 1966 vs. 1976. Journal of Education for Librarianship, 20 (2), 1979.
- Samuelson, Howard. The practicing librarian : increasing Public Library productivity. Library Journal. 106 (3), 1981. p. 309-311.
- Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial. Organización, capacitación, entrenamiento y programas de productividad. Integración de servicios de ingeniería y construcción. México : Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial : FCE, c1987 (La reconversión Industrial) en América Latina ; 6)
- Sherif, Fouad. Medidas para mejorar el rendimiento en la empresa pública en los países en desarrollo. Nueva York: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 1974. 91 p. ST/TAO/M58.

- Simplificación del trabajo para aumentar la productividad.
México : Herrero, 1964. 94 p.
- Snyder, Carolyn A. y Silvia J. Barbach. Flexible scheduling : the
Indiana University experience. Library Journal. 101 (7) Apr.
1976, p. 861-4
- Supervisión y productividad / Robert Dubin ...[et al.] México :
Trillas, 1975, 150 p.
- Tauber, Maurice F. The cataloging department : administrative
problems. En : Technical services in libraries. New York :
Columbia University, 1954, c1953.
- Teasley, Mary D. Reflections on the certified public manager
program : short and long-term benefits. Journal of Education
for Library and Information Science, 28 (4) primavera 1988,
p.290-293.
- Universidad Nacional Autónoma de México. Contrato Colectivo de
Trabajo 1988-1990. México : Sindicato de trabajadores de la
Universidad Nacional Autónoma de México, [1990?]. 162 p.
- Estatuto del Personal Académico. En : Legislación. [México :
UNAM, Dirección General de Estudios y Proyectos Legislativos,
19--], p. 245-354.
- Dirección General de Bibliotecas. Informe de actividades
1985-1988. [México : Dirección General de Bibliotecas], 1988.
- Dirección General de Bibliotecas. Informe de actividades
1989-1990. [México : Dirección General de Bibliotecas], 1991.
- Dirección General de Bibliotecas. Informe de actividades
1991 y programa 1992. [México : Dirección General de
Bibliotecas], 1992.
- Dirección General de Bibliotecas. Departamento de Procesos
Técnicos. Los procesos técnicos de la Dirección General de
Bibliotecas : estimaciones para 1993. [Mecanuscrito].
- Velez Mediz, Rafael. Manual de organización. [19-]
- Wheeler, Joseph Lewis y Herbert Goldhor. Administración práctica
de bibliotecas públicas. México : Fondo de Cultura Económica,
c1970, 603 p.

Wilson, Louis Round. La Biblioteca universitaria :Su organización
y funciones. Washington, D. C. : Unión Panamericana, 1963.
389 p.

A N E X O S

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS DE LA UNAM.



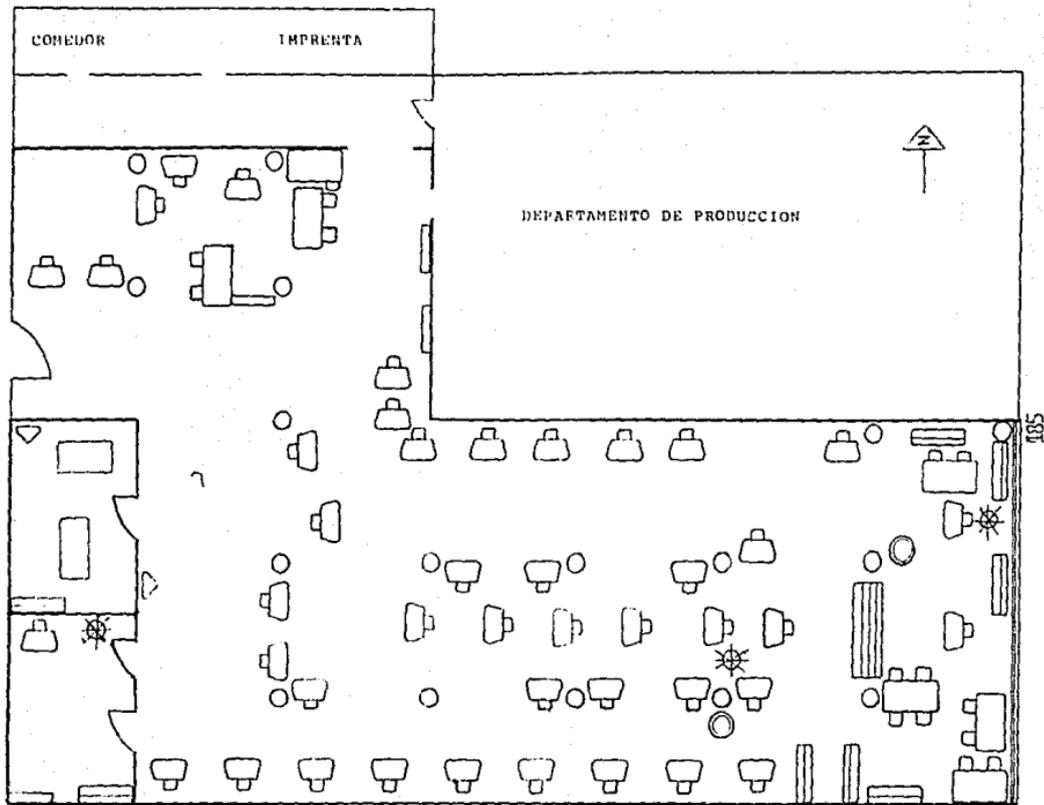
ANEXO 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS TÉCNICOS DE LA -
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS DE LA UNAM



ANEXO 3

PLANO DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS TECNICOS DE LA DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS DE LA UNAM (HASTA MAYO DE 1992).



A n e x o 4
C U E S T I O N A R I O

EL PRESENTE CUESTIONARIO FUE ELABORADO CON FINES ACADEMICOS, LA INFORMACION QUE CON ELLOS SE OBTENGA SERA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL. POR LO CUAL LE SUPPLICAMOS SU HONESTA Y OPORTUNA COLABORACION, AGRADECIENDOLA DE ANTEMANO.

1. CONOCE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO?

SI () NO ()

2. CONOCE USTED LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO?

SI () NO ()

3. CONOCE USTED EL OBJETIVO PARTICULAR DE SU SECCION?

SI () NO ()

A CONTINUACION ENCONTRARA UNA SERIE DE JUICIOS CON LOS QUE DESEAMOS QUE SIMPLEMENTE NOS INDIQUE, EL GRADO DE FRECUENCIA EN QUE CADA UNO DE ELLOS OCURRE. (CRUCE SOLO UNA OPCION)

4. BASTA CON RECIBIR LA INFORMACION ESTRICTAMENTE NECESARIA PARA QUE SE CUMPLAN CABALMENTE LAS TAREAS ASIGNADAS

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

5. USTED CONSIDERA QUE LAS RELACIONES CON SU SUPERVISOR SON AGRADABLES

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

6. CONSIDERA USTED QUE LAS ACTIVIDADES QUE EJECUTA LE AYUDAN A SU DESARROLLO PROFESIONAL

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

7. SU SUPERVISOR SE PRESTA AL DIALOGO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

8. CONSIDERA QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION SON NECESARIOS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

9. A USTED SE LE PROPORCIONA INFORMACION SOBRE EN QUE CONSISTE SU TRABAJO Y COMO DEBE REALIZARLO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

10. EL TRATO CON SU JEFE ES CORDIAL

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

11. HA PARTICIPADO EN LAS DECISIONES DEL DEPARTAMENTO, EN CUANTO A LA REALIZACION DEL TRABAJO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

12. USUALMENTE PLANEA USTED SUS ACTIVIDADES LABORALES

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

13. PERSONALMENTE, USTED HA OBSERVADO QUE LA ACTITUD DE SUS COMPANEROS HACIA EL TRABAJO ES POSITIVA

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

14. CONSIDERA QUE LOS EXAMENES QUE SE APLICAN PARA INGRESO Y PROMOCION EN EL DEPARTAMENTO SON LOS ADECUADOS

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

15. USTED CONSULTA A SU SUPERVISOR PARA REALIZAR SU TRABAJO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

16. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES IMPORTANTE

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

17. CONSIDERA QUE LA HIGIENE Y SEGURIDAD DEL DEPARTAMENTO Y LAS
INSTALACIONES EN LAS CUALES SE DESENVUELVE SON BUENAS

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

18. ESTA SATISFECHO POR LA FORMA EN QUE LO DIRIGEN

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

19. USTED CONSIDERA ESTAR EN LA MEJOR DISPOSICION DE COLABORAR
PARA MEJORAR SU TRABAJO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

20. USTED RECIBE CURSOS DE CAPACITACION EN SU DEPARTAMENTO QUE LE
AYUDEN A EJECUTAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

21. CONFIA USTED EN LAS DECISIONES DE SU JEFE INMEDIATO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

22. LAS RELACIONES CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO PUEDEN CALIFICARSE COMO BUENAS

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

23. LA ORGANIZACION DEL TRABAJO EN SU SECCION ES LA ADECUADA

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

24. CREE USTED QUE EXISTAN PROCEDIMIENTOS MAS EFECTIVOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

25. CONSIDERA USTED QUE EL BUEN DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO SE VE AFECTADO POR OTROS DEPARTAMENTOS

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

26. CONSIDERA QUE LA PRODUCCION DIARIA QUE SE LE PIDE ES SUPERIOR A SU CAPACIDAD

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

27. LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA AL TRABAJAR EN ESTE DEPARTAMENTO LE SON GRATIFICANTES

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

28. CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO ES MUY RUIDOSO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

29. PREVIAMENTE A REALIZAR UNA ACTIVIDAD USTED RECIBE INFORMACION DE QUE Y COMO HA DE EJECUTARLA

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

30. USTED RECIBE RETROALIMENTACION RELATIVA A SU TRABAJO Y DESEMPEÑO POR PARTE DE SU SUPERVISOR

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

31. SEGUN LA NATURALEZA Y TIPO DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA, EL ESPACIO QUE TIENE ASIGNADO ES ADECUADO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

32. ES NECESARIO QUE LOS EMPLEADOS COLABOREN CONJUNTAMENTE CON EL SUPERVISOR PARA LOGRAR TRABAJOS DE CALIDAD

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

33. LA TECNOLOGIA LE HA AYUDADO PARA LA MEJOR EJECUCION DE SUS LABORES

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

34. LA VENTILACION EN SU LUGAR DE TRABAJO ES ADECUADA

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

35. LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA EFECTUAR SU TRABAJO SON EFECTIVOS Y EFICIENTES

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

36. A USTED LE CUESTA MUCHO ESFUERZO CUMPLIR CON LA CUOTA DE PRODUCCION ESTABLECIDA

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

37. LA ILUMINACION ES ADECUADA PARA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

38. PERSONALMENTE, USTED SIENTE ESTIMULO PARA LA EJECUCION ADECUADA DE SUS LABORES

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

39. CONSIDERA NECESARIA LA CAPACITACION ANTES DE HACER USO DE LOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS QUE SE EMPLEAN EN EL DEPARTAMENTO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

40. CUANDO USTED TIENE UN PROBLEMA TECNICO, SU JEFE LE AYUDA A RESOLVERLO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

41. PERSONALMENTE, USTED CONSIDERA QUE EL AMBIENTE DEL DEPARTAMENTO, EN GENERAL, ES AGRADABLE

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

42. USTED CONSIDERA QUE SU FORMACION ANTERIOR AL INGRESO A ESTE DEPARTAMENTO LE HA AYUDADO A RESOLVER PROBLEMAS DEL TRABAJO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

43. USTED CONOCE Y MANEJA ADECUADAMENTE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A SU TRABAJO

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

44. DENTRO DE LA JERARQUIA DEL DEPARTAMENTO USTED SE HA ENCONTRADO EN LA POSICION ADECUADA

SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
ALGUNAS VECES ()
RARAS VECES ()
NUNCA ()

COMENTARIOS: _____

