



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

PRODUCTIVIDAD EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS  
BIBLIOGRÁFICO DE LA  
UAM-AZCAPOTZALCO

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN BIBLIOTECOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
IRENE MAYA HERNÁNDEZ



ASESORA: MA. PATRICIA DE LA ROSA VALGAÑÓN

COLEGIO BIBLIOTECOLOGÍA  
MÉXICO, D.F.



FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
U.N.A.M.



2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

## AGRADECIMIENTOS

*Dr. Filiberto Martínez Arellano*

Por la asesoría brindada en el Programa de apoyo a la titulación

*Lic. César A. Ramírez Velázquez*

*Lic. Blanca Estela Sánchez Luna*

*Lic. Miguel Ángel Amaya Ramírez*

Por la disposición de su valioso tiempo y consejos proporcionados

*Lic. Ma. Patricia de la Rosa Valgañón*

Con especial agradecimiento por compartir sus conocimientos y asesoría brindada en la realización de este trabajo.

Dedico este trabajo

A la **UNAM** por haberme brindado la oportunidad de lograr mi formación profesional

*A mis padres* con especial respeto y cariño

*A mi familia* por su respaldo incondicional en todo momento

A todas las personas que hicieron posible la conclusión de este trabajo

*¿Con qué he de irme?  
¿Nada dejaré en pos de mi sobre la tierra?  
¿Cómo ha de actuar mi corazón?  
¿Acaso en vano venimos a vivir, a brotar sobre la tierra?  
Dejemos al menos flores  
Dejemos al menos cantos*

NEZAHUALCÓYOTL

# CONTENIDO

Páginas

## INTRODUCCIÓN

I. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.....	1
1.2. Factores humanos.....	2
1.2.1. Selección de personal.....	3
1.2.2. Capacitación y desarrollo del personal.....	4
1.2.3. Motivación.....	6
1.2.4. Actitud y participación del personal.....	9
1.3. Factores administrativos.....	10
1.3.1. Dirección.....	11
1.3.2. Planeación.....	15
1.3.3. Clima organizacional.....	17
1.3.4. Lugar de trabajo.....	18
1.3.5. Organización y simplificación del trabajo.....	19
1.3.6. Flujo del trabajo.....	20
1.4. Factores tecnológicos.....	21
1.4.1. Automatización en bibliotecas.....	23
1.4.2. Internet.....	24
II. PROCESOS TÉCNICOS.....	27
2.1. Funciones.....	27
2.2. Catalogación.....	27
2.3. Clasificación.....	28
2.4. Encabezamientos de materia.....	29
2.5. Proceso físico del material bibliográfico.....	29
2.6. Productividad en bibliotecas.....	30

III. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.....	32
3.1. Antecedentes.....	32
3.2. Unidad Azcapotzalco.....	35
3.3. Coordinación de Servicios de Información.....	38
3.4. Sección de Análisis Bibliográfico.....	40
IV. SECCIÓN DE ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA UAM- AZCAPOTZALCO.....	42
4.1. Personal.....	42
4.2. Actividades.....	44
4.3. Investigación Bibliográfica.....	45
4.4. Catalogación y clasificación.....	45
4.5. Captura del materia bibliográfico.....	46
4.6. Proceso físico del material bibliográfico.....	47
V. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD EN LA SECCIÓN DE ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA UAM- AZCAPOTZALCO.....	48
5.1. Factores Humanos.....	49
5.1.1. Selección de personal.....	49
5.1.2. Formación y capacitación del personal.....	51
5.1.3. Motivación.....	53
5.1.4. Actitud y participación del personal.....	54

5.2. Factores Administrativos.....	56
5.2.1. Dirección.....	56
5.2.2. Planeación.....	57
5.2.3. Clima organizacional.....	58
5.2.4. Lugar de trabajo.....	59
5.2.5. Organización y simplificación del trabajo.....	62
5.2.6. Flujo del trabajo.....	64
5.3. Factores Tecnológicos.....	64
Conclusiones y recomendaciones.....	68
Obras consultadas.....	71
Anexo 1: Organigrama de la Coordinación de Servicios de Información de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.....	74
Anexo 2: Diagrama de flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico, operación: Investigación bibliográfica.....	75
Anexo 3: Diagrama de flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico: Catalogación y Clasificación.....	76
Anexo 4: Diagrama de flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico, operación: Captura del material bibliográfico.....	77
Anexo 5: Diagrama de flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico, operación: Proceso físico del material bibliográfico.....	78
Anexo 6: Estadísticas de productividad correspondientes al año 2000.....	79
Anexo 7: Recursos tecnológicos de la Sección de Análisis Bibliográfico durante el año 2000.....	80
Anexo 8: Plano de la Sección de Análisis Bibliográfico de la Coordinación de Servicios de Información de la UAM-A (Durante el año 2000).....	81



## INTRODUCCIÓN

La biblioteca como una organización social se enfrenta a situaciones tales como la coordinación, administración y aprovechamiento adecuado de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos que permitan lograr los objetivos deseados.

En toda biblioteca el área de análisis bibliográfico o departamento de procesos técnicos, es de vital importancia, considerando que el trabajo que aquí se realiza es el eje en que se basan los servicios que la biblioteca brinda a sus usuarios, ya que para tener acceso a la información que necesitan ésta debe estar debidamente organizada y registrada. Por su importancia, las actividades que aquí se desarrollan deben efectuarse oportuna y eficientemente, lo cual requiere de una alta productividad en el área en que se realizan. De no ser así se tendría como consecuencia el rezago de los materiales que a ella ingresan, por consiguiente, la información no llegaría oportunamente a manos del usuario.

La productividad es uno de los objetivos de toda organización. Por esto, la productividad se encuentra relacionada con la dirección y planeación de las acciones que han de seguirse para alcanzar las metas deseadas. Por otra parte, existen factores humanos, administrativos y tecnológicos que influyen para que la productividad sea positiva o negativa, de ahí la importancia de analizar dichos factores.

Cualquier organización que se encuentre preocupada por su productividad debe encontrar los mecanismos que permitan optimizarla, es así como el uso adecuado de los recursos dará como resultado la obtención de servicios eficientes y de calidad.

La productividad existe en cualquier organización y puede afectar el funcionamiento de uno o más componentes del sistema. Se ha considerado importante hacer un estudio de la productividad de la Sección de Análisis Bibliográfico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, tomando en cuenta que el trabajo que se realiza en Análisis Bibliográfico es fundamental, ya que es aquí donde se organiza y registra la información para ponerla a disposición del usuario en forma eficiente y en el menor tiempo posible.

El objetivo de esta investigación es analizar los factores humanos, administrativos y tecnológicos que influyen en la productividad de la Sección de Análisis Bibliográfico de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco (UAM-A), en actividades tales como la investigación bibliográfica, catalogación, clasificación, captura del material bibliográfico y el proceso físico del mismo.

Para llevar a cabo este trabajo se conjuntó una investigación documental y la revisión de obras vinculadas con el tema, así como la compilación de datos a través de la observación directa de las actividades en la Sección de Análisis Bibliográfico.

Se tomó como referencia para la realización de este estudio el año 2000, debido a cambios administrativos en cuanto a personal se refiere en la Sección de Análisis Bibliográfico.

Por otra parte, se elaboraron los diagramas de flujo que se requerían por las características de los procesos de trabajo.

Las estadísticas de productividad que se muestran fueron tomadas del informe anual que presenta la jefatura de la Sección de Análisis.

El trabajo se compone de cinco capítulos y una sección de anexos. El primer capítulo aborda el concepto de productividad y lo que la teoría dice acerca de los factores que influyen en la productividad. En el segundo se habla de los procesos técnicos en general, su concepto y las funciones que se desarrollan. Posteriormente se hace referencia a la institución donde se realizó este estudio, la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, presentando sus antecedentes, estructura y organización, lo que nos permitirá tener un panorama general del objeto de estudio.

En el cuarto capítulo se habla de la Sección de Análisis Bibliográfico, del personal y las actividades que desarrollan. Por último, en el quinto capítulo se habla de los factores que afectan la productividad en Análisis Bibliográfico.

Para brindar mayor información del objeto de estudio se incluye en la sección de anexos un organigrama de la Sección de Análisis Bibliográfico, un plano de la Sección, diagramas de flujo de los procesos de trabajo de: investigación bibliográfica, catalogación y clasificación, captura del material bibliográfico y proceso físico, además de datos estadísticos de productividad.

Con los resultados de este trabajo se pretende conocer las causas que afectan la productividad de la Sección de Análisis Bibliográfico, así como brindar alternativas y recomendaciones que contribuyan a elevar la productividad de la Sección de Análisis y de otras bibliotecas con características similares.

## I. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es la productividad y se le define como: el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía ó información en la producción de bienes y servicios:

La productividad es considerada como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos ó producir más a un menor costo.

Prokopenko (1997, p.3) menciona una definición general en la que indica que la "productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla"

Toda organización requiere del uso adecuado de los recursos humanos y materiales, lograr eficiencia y calidad en los procesos de trabajo, crear un ambiente favorable en el que los empleados puedan desarrollarse y encontrar satisfacción en el trabajo para alcanzar una alta productividad.

La productividad ha sido interpretada de diferentes formas de acuerdo a las distintas áreas o disciplinas como: la economía, bibliotecología, ingeniería, sicología etcétera, ya que cada disciplina tiene sus propias pautas y percepciones; sin embargo el concepto sigue siendo el mismo es decir la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

### **Desde el punto de vista económico:**

La productividad es la relación establecida entre insumo-producto sumándole el mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios, en donde la economía relaciona la generación de la riqueza con una mayor productividad. (Siliceo Aguilar, 1997, p. 64 )

### **Desde un enfoque humano social:**

Enfatiza que es a través del hombre como se genera el fenómeno productivo, es él quien genera la productividad.

La actitud, motivación, compromiso, creatividad etcétera, del factor humano junto con los instrumentos y medios como son la materia prima, máquinas, finanzas, tecnología etcétera, generan o propician la productividad y calidad, por lo tanto el desarrollo de la organización. (Siliceo Aguilar, 1997, p. 64 )

### **Desde un enfoque industrial / organizacional:**

Se entiende a la productividad a partir de estándares o criterios basados en el rendimiento para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, se estudia entonces el efecto que el ambiente de trabajo tiene sobre la conducta del empleado; se realizan comparaciones dentro de distintas partes de la organización o industria. (Smith, 1993, p. 6 )

De acuerdo con lo anterior es importante identificar los problemas que afectan a la productividad, evaluarla y encontrar soluciones que permitan mejorar los aspectos negativos que influyen en ella.

Algunos factores que se encuentran relacionados con la productividad y que deben de tomarse en cuenta en una organización para evaluar recursos y problemas existentes así como dar soluciones reales son según Smith (1993, p. 22)

- Toma de conciencia. Es el primer paso en cualquier proceso de cambio para la solución de problemas.
- Comprender la productividad. Incluye la definición de productividad, desarrollando objetivos y evaluando el comportamiento.
- Definición de problemas. Considerar la naturaleza específica y posibles causas de los problemas.
- Fuentes de información. Existen numerosas fuentes de información dentro de la organización, las principales fuentes son la persona y el trabajo.
- Métodos de medición. Se utilizan métodos descriptivos y numéricos para analizar y reportar logros grupales e individuales. Se pueden desarrollar los métodos que más convengan a los objetivos de la organización.

Por otra parte, conocer los niveles de rendimiento permite medir actividades específicas ó áreas de la misma organización; con la finalidad de elevar la productividad y valorar el alcance de metas y objetivos. Considerando que se obtiene mayor productividad cuando se logra una mayor producción en volumen y calidad con la misma cantidad de recursos.

Por lo tanto, la productividad no sólo se relaciona con la cantidad de producción de bienes o servicios o con la simple administración de recursos humanos y financieros, sino que debe de ampliarse y ser conceptualizada de una manera integral, contemplando los aspectos que intervienen en ella que van desde la obtención de cantidades a través de estándares que permiten evaluarla hasta la administración adecuada para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y financieros, sin perder de vista el factor humano y la importancia que tiene para lograr las metas fijadas de cualquier organización reflejándose en el crecimiento y desarrollo de la misma.

## 1.2. Factores Humanos

Por naturaleza cada persona o individuo desarrolla y responde a diversos estímulos internos que afectan su decisión de hacer o no hacer algo y que rigen su actuación, este conjunto de estímulos internos esta constituido por las necesidades, las actitudes y los valores del ser humano, cada acción que realiza una persona no importa lo impulsiva que parezca, es un intento por satisfacer una necesidad, por lo que se considera importante para la productividad.

La actuación del individuo es reflejo de sus necesidades, actitudes y valores personales. Los directivos deben mostrar sensibilidad hacia estas cualidades y tratarlas de tal modo que cada persona pueda dar de sí todo su potencial. (Bittel Lester, 1992, p.52)

El desarrollo de las organizaciones y de la misma sociedad depende en gran medida del sentido de responsabilidad frente al trabajo que genere calidad, eficiencia y productividad.

Es urgente encontrar caminos que permitan alcanzar una alta productividad en la industria, comercio, servicios, etcétera., que lleven a alcanzar la prosperidad del país.

Entre los factores que afectan la productividad están los humanos, administrativos y tecnológicos, los cuales a su vez se encuentran integrados por varios aspectos, entre ellos la selección e personal, capacitación, actitud y participación etcétera., en los administrativos tenemos la dirección, planeación, clima organizacional etcétera. y por último los tecnológicos. A continuación veremos cada uno de estos factores y los aspectos que los integran.

### 1.2.1. Selección de personal

El proceso de selección de personal requiere de la planificación y previsión necesaria que garantice un reclutamiento adecuado, en donde se debe definir con sumo cuidado y precisión las cualidades y aptitudes del candidato que vaya a ocupar el puesto junto con su retribución que debe ser adecuada y competitiva

La selección de personal adecuado para cada actividad en la organización es un proceso fundamental que incorpora a las personas idóneas que llevarán a cabo las tareas, lo que permitirá cumplir con las misiones y planes de la organización.

Al reclutar al personal se deben tomar en cuenta aspectos importantes para la organización tales como:

- 1) ¿Qué espera que haga el nuevo empleado?
- 2) ¿Qué requisitos debe reunir el candidato para que pueda realizar una tarea eficiente y adecuada?

Por otro lado, el administrador debe conocer algunos elementos fundamentales como son:

- 1) Prever el número y clases de puestos.
- 2) Conocer los requisitos del puesto a cubrir.
- 3) Conocer las fuentes de reclutamiento tanto internas como externas.
- 4) Supervisar y coordinar la orientación y desarrollo de los empleados.
- 5) Evaluar periódicamente la actualización de los empleados para que desempeñen su trabajo de acuerdo a los estándares exigidos por la organización.

La función de la selección de personal se conoce también como "gestión de recursos humanos" que incluye, además de la planificación y especificación de los recursos humanos o personal que una organización necesita, el reclutamiento, selección, acoplamiento, retribución, formación, desarrollo y evaluación de dicho personal. (Bittel Lester, 1992, p. 127)

Elegir al individuo que tenga mayores probabilidades de hacer bien el trabajo es el objetivo de la selección del personal, así como encontrar un ajuste entre la capacidad del aspirante y los requisitos del puesto.

Si el candidato correcto no puede encontrarse en un primer concurso, es mejor efectuarlo nuevamente y no contratar a alguien que no este capacitado para el puesto.

En corporaciones privadas un instrumento usado en la selección de personal son los centros de evaluación de personal. Estos centros utilizan procedimientos estandarizados y exhaustivos para tomar decisiones sobre el personal, principalmente sobre contratación y promoción. Aplican procedimientos múltiples para valorar a los individuos, tales como la simulación del trabajo y los ejercicios de situación, se evalúa la actuación de cada individuo para después hacer las recomendaciones acerca de las habilidades y potencial del candidato. (Stueart y Moran, 1998, p. 168).

Cada organización debería tener un sistema de selección bien diseñado. Generalmente, el proceso de selección incluye hojas de solicitud, exámenes, entrevistas personales, verificación de la experiencia e historial y contratación.

De acuerdo a Stueart y Moran (1998, p.168-172), son cuatro pasos que se deben seguir en la selección de personal, lo que aumentará la probabilidad de seleccionar al candidato adecuado, que encaje con los requisitos del puesto de trabajo:

#### **Hojas de solicitud**

Proporcionan datos generales del candidato e información sobre otros trabajos, estudios, experiencia etcétera.

#### **Exámenes**

Son utilizados por las organizaciones para ver si un aspirante posee la capacidad necesaria para un trabajo específico.

#### **Entrevistas de trabajo**

Cuando el número de candidatos ha disminuido, se invita a los aspirantes seleccionados a una entrevista personal con el fin de complementar la información antes obtenida sobre sus conocimientos técnicos y profesionales experiencia laboral etcétera.

#### **Verificación del historial**

El responsable querrá confirmar la información facilitada por el candidato, poniéndose en contacto con las referencias y jefes previos.

#### **Contratación**

El último paso es la elección del individuo que será contratado para ocupar el puesto vacante.

### **1.2.2. Capacitación y desarrollo del personal**

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita desarrollar las aptitudes y capacidades que posee para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es continuo y los empleados que se encuentran dentro de la organización y los que entran con la

mejor preparación educativa necesitan una capacitación continua para estar siempre actualizados.

Este desarrollo puede ser de un orden teórico y no siempre se da para todos los puestos y trabajadores, también puede ser de un orden meramente práctico a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de empleados
- b) Capacitación de supervisores
- c) Desarrollo de ejecutivos

Siliceo Aguilar (1997, p.175) menciona los siguientes principios y objetivos de la capacitación:

- 1) A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan de desarrollo humano y profesional, que logre una mayor integración del personal a la organización y un incremento en la productividad organizacional.
- 2) La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifique un reto, interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
- 3) Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo.
- 4) A través de la capacitación y desarrollo promover el trabajo en equipo.
- 5) Establecer un programa estratégico que contemple actividades inmediatas, de mediano y largo plazo que enriquezcan la productividad.
- 6) Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general en las tareas educativas de capacitación y desarrollo.

Una de las partes fundamentales para obtener el desarrollo del personal es la capacitación, que en la actualidad se considera un reto a nivel nacional por la importancia que adquiere para la productividad.

Entendemos que la capacitación y la productividad siempre están relacionadas y es el directivo quien debe estar comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores.

La responsabilidad del planeamiento de los cursos de capacitación dependerá directamente del departamento de personal de la organización, quien a su vez pedirá apoyo a los jefes de departamento o sección para determinar las necesidades que haya de impartirlos y el tema o los temas que vayan a tratarse.

La asistencia del personal a los cursos de capacitación se irá determinando de acuerdo a la finalidad que se persigue con el curso que se vaya a impartir, aunque puede variar de acuerdo a las necesidades del personal del departamento, es decir, que por circunstancias especiales se desee incluir a determinada persona en este curso o que por su propia voluntad algún otro empleado tenga deseos de participar.

Por otra parte, los rápidos cambios que tienen lugar en todo tipo de organización o biblioteca les obliga a conceder mucha importancia al desarrollo y educación continua del personal.

Los programas formativos y educativos existentes fuera y dentro de la organización deben estar al alcance de los empleados. La asistencia a conferencias, talleres locales, regionales y nacionales ofrecen la oportunidad a los empleados de formarse y progresar.

Los cambios tecnológicos en las organizaciones propician y hacen necesarios programas de planificación de desarrollo de personal, a través de los cuales los empleados se actualicen, adapten y progresen en el trabajo.

Los nuevos tiempos requieren de recursos humanos competentes, actualizados y abiertos al cambio por lo que invertir en programas de formación de personal reeditarán a la organización en forma de efectividad y calidad en el trabajo.

Dentro de los aspectos legales las obligaciones del patrón hacia los trabajadores, nuestra legislación laboral se ha referido específicamente a la obligación de capacitar y/o adiestrar al personal.

En el artículo 153 -A de la Ley Federal del Trabajo se señala que:

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo con el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social" México. Leyes, decretos, etc... (2000)

Se aconseja también en esta ley que la capacitación se lleve a cabo dentro de la empresa y con sus medios para facilitar el manejo de las herramientas de trabajo.

El mejoramiento de la capacitación es esencial para el crecimiento de una persona y es un fuerte contribuyente para el logro de satisfacciones personales.

Los esfuerzos para el desarrollo del individuo son de dos tipos principales, unos son los orientados al trabajo y otros al autodesarrollo. El primero ayuda al individuo a mejorar lo que hace por una retribución, el último, por lo general está dirigido al mejoramiento en su propio tiempo y en su mayor parte para servir a su satisfacción personal. El objetivo para el desarrollo de todo gerente debe ser el de idear un plan que no sólo contribuya y haga posible una fuerza de trabajo armoniosa y efectiva sino también que cumpla los objetivos de trabajo asignados y proporcionen oportunidades para que cada empleado pueda desarrollar al máximo su potencial.

### **1.2.3. Motivación**

La motivación ha sido definida como: "un estado interior de la mente y del cuerpo, deseos, anhelos, necesidades e impulsos que estimulan a los sujetos y los induce a actuar." Puede considerarse como un resorte interno que tiende a dispararse y que como resultado de ello, produce un determinado tipo de comportamiento. Bittel Lester (1992, p. 67)



En la motivación se encuentra implícito la necesidad interna, que activa el comportamiento humano; el impulso, que es la fuerza interior que mueve al comportamiento en una dirección específica y los objetivos que son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción privada. (Terry y Franklin, 1998, p.374)

La motivación no puede ser observada directamente, pero sí puede ser inferida del comportamiento.

Existen varias teorías sobre lo que es la motivación, dentro de éstas teorías tenemos a la referida por Abraham Maslow también llamada jerarquía de las necesidades. Formulada hace más de 47 años.

De acuerdo con ella el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades dispuestas en cinco categorías en orden jerárquico.

1. Necesidades de supervivencia o primarias. Necesidad de vivir, respirar, comer, beber, dormir y de reproducción.
2. Necesidades de seguridad. La necesidad de sentirnos protegidos y seguros.
3. Necesidades sociales. Necesidad de afecto y de ser miembro de un grupo
4. Estima y consideración. La necesidad de sentirnos útiles y respetados
5. Autorrealización. La necesidad de hacer el trabajo que nos gusta.

Esta jerarquía de necesidades requiere una interpretación sobre todo cuando se pretende identificar necesidades y motivar a los empleados, ya que de acuerdo con ella una necesidad puede ser cambiante y cuando una necesidad ha sido satisfecha pierde su condición motivante.

Esta teoría fue apoyada por otros autores y en algunos casos sirvió para formular otras teorías como la teoría bifactorial de Herzberg.

En ella se hace hincapié en las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del trabajador, es decir se ocupa en forma indirecta de la motivación y de los elementos que en el lugar de trabajo producen satisfacción o disgusto entre los empleados.

Por otra parte McClelland identificó tres necesidades o impulsos básicos en los individuos en su Teoría de las necesidades de la siguiente manera:

### **1. Necesidad de logro**

Las personas que pasan el tiempo pensando en cómo pueden mejorar en su trabajo, que se preguntan cómo podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por realizar un buen trabajo, se considera que tienen una gran necesidad de logro. Piensan en los obstáculos a los que se enfrentarán y cómo vencerlos; es decir indica que hay una fuerte relación positiva entre la elevada necesidad de logro y los niveles superiores de desempeño del puesto y el éxito ejecutivo.

### **2. Necesidad de poder**

Los individuos con esta necesidad por lo general buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, tratan de utilizar la influencia y control que tienen sobre otras personas para modificar su comportamiento. Las investigaciones en este sentido indican que los altos

gerentes y en especial los presidentes de organizaciones están fuertemente motivados por la necesidad de poder.

### 3. Necesidad de filiación

Muchas personas ocupan la mayor parte del tiempo pensando en crear relaciones amistosas y personales dentro de la organización, son personas sensibles, sociables y tienen una elevada necesidad de filiación, buscan puestos con un entorno social agradable y que conduzcan a la interacción social.

Otra teoría más fue la teoría operante de Skinner, psicólogo que afirma que los empleados pueden ser motivados por un ambiente de trabajo propiamente diseñado y por el reconocimiento respecto al desempeño deseado.

B.F. Skinner señala que la suma de nuestro ambiente externo determina el comportamiento exacto que exhibimos, no las necesidades, carencia y deseos internos. De acuerdo con él, un **reforzado positivo** es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, pueden ser tangibles, ejemplo dinero o comida o intangibles, como elogios y atenciones, a su vez conducen a una consecuencia positiva para el gerente y los empleados y tiende a repetirse. Según Skinner, hay cuatro métodos para modificar el comportamiento: refuerzo positivo, refuerzo negativo, ningún refuerzo y castigo.

Estudios realizados por Hamner y apoyando la teoría de Skinner identifican seis consideraciones para usar el refuerzo positivo y modificar la motivación en los empleados:

- 1) No recompensar igual a todos los empleados.
- 2) Reconocer que el no reforzar también modifica el comportamiento.
- 3) Informar a los empleados lo que pueden hacer para obtener refuerzo.
- 4) Diga a los empleados cuándo y que están haciendo mal.
- 5) No castigar a un subordinado frente a otros.
- 6) Sea equitativo.

Surge otra teoría llamada teoría de la expectativa de Vroom, quien la formula para entender la motivación de los individuos en las organizaciones.

Esta teoría no asume que hay una forma ideal de motivar a todos los empleados, afirma que las personas se sentirán motivadas si creen en el valor de la meta.

El modelo de expectativa está compuesto por cuatro elementos. La **fuerza** es el impulso motivador, la **valencia**, es el punto hasta donde un individuo desea una consecuencia o meta, la **expectativa**, es la probabilidad de que una consecuencia conducirá un resultado deseado, la **medición**, es el grado hasta el cual un individuo cree que una consecuencia primera entronca con una de segundo nivel.

Esta teoría pone en claro como las metas de la gente influyen sobre sus esfuerzos, a su vez el gestor debe dejar en claro a los empleados las conexiones entre el rendimiento y la recompensación.

Son muchas las teorías que existen sobre la motivación, sin embargo no se tiene una fórmula exacta que diga como motivar a los empleados. Es importante que los administradores

desarrollen puntos de vista individuales basados en su personalidad, filosofía y conocimiento de sus trabajadores, estimularlos y motivarlos para lograr un mayor provecho en el trabajo.

Un sistema de motivación sólido se basa en principios derivados de la investigación, en las políticas de la organización y en la filosofía del director sobre las necesidades humanas.

La motivación es básica en el comportamiento humano y por tanto también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Las necesidades materiales siendo predominantes pero no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces, el aumento de la productividad se debe reforzar inmediato mediante recompensas no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje.

#### **1.2.4. Actitud y participación del personal**

La actitud se define como la suma de creencias, sentimientos y reacciones de comportamiento que un sujeto tiene hacia una persona, un objeto o un suceso y están relacionadas con las percepciones y sentimientos. Bittel Lester (1992, p.54)

Se considera que la actitud o actitudes son elementos que sirven para predecir la conducta humana. La actitud esta relacionada con la percepción y sentimientos humanos, es factible modificar las actitudes negativas del personal que repercuten en el desempeño laboral y poder mejorar su rendimiento. El directivo debe estar interesado en saber de qué manera y en qué medida influye la actitud en el trabajo que desarrolla el empleado.

Dentro de la participación del personal es importante la asistencia y puntualidad, ya que una organización no puede funcionar con eficacia sin una asistencia regular y puntual de todos sus miembros. Hay que resaltar la importancia que tiene cuando se contribuye al esfuerzo común, de llegar a la hora, permanecer en el puesto de trabajo y tomar en cuenta a los demás.

Es también importante el esfuerzo que el personal efectúe al realizar sus labores, éste puede ser variable, por lo que es importante tener un control sobre el grado de celo y aplicación que pueda alcanzar un empleado en su trabajo.

Dada la dificultad en demostrar en que consiste un esfuerzo, los administradores han recurrido al procedimiento de especificar los resultados esperados, es decir fijar estándares o requisitos normalizados que tienen que cumplir los empleados. Estos requisitos son: producción, tiempo y calidad.

Para cubrir estos requisitos son importantes: la voluntad de unirse a un esfuerzo común, llamado también trabajo en equipo, la aceptación de órdenes e instrucciones razonables y la dedicación al trabajo.

Es importante la valoración del esfuerzo realizado por los empleados, determinar lo bien que un empleado desempeña su trabajo, esto también ayudará al empleado a saber lo que está haciendo y cómo lo esta haciendo o si necesita mejorar en algunas áreas. Para que exista una retroalimentación es importante que haya comunicación, la evaluación de la actuación del

empleado le debe ser comunicada para que éste a su vez pueda reorientar o modificar su actuación y desempeño en el trabajo.

De acuerdo con Stueart y Moran (1998, p.184), uno de los mayores retos de la valoración de los resultados, es establecer los modelos de actuación a partir de los cuales poder juzgar el trabajo de un empleado y por lo general se dividen en tres categorías:

#### **Modelos de calidad y cantidad**

¿Cómo desempeña un empleado las tareas establecidas en la descripción del trabajo y cuánto de cada tarea realmente se hace?

#### **Modelos de efecto deseado**

¿Se hace el trabajo de forma completa, correcta y a tiempo, beneficiando las metas y objetivos de la institución y a los usuarios?

#### **Modelos de forma de actuación**

¿Se lleva a cabo el trabajo en cooperación con otros, sin fricción alguna? ¿Puede adaptarse el empleado a nuevos programas o procesos?

La interpretación de estos modelos es diferente para cada supervisor o administrador, por lo que la dirección debe definir estos patrones en forma general a través de un manual de evaluación de resultados.

Valorar la actuación, participación y actitud del personal es importante, tanto para los directivos como para los mismos empleados, ya que las dos partes se darán cuenta de su rendimiento y actuación y en caso de ser necesario tomar medidas para mejorar, sin embargo resulta un tanto difícil de llevar a cabo.

Es indispensable que al evaluar la actuación de los empleados el directivo utilice modelos objetivos en la evaluación y no caiga en errores como las preferencias a ciertos empleados o formase juicios personales de ciertos empleados, etcétera., tener cuidado y muy claro lo que se va a evaluar y cómo se hará, es básico si se quieren resultados eficaces y objetivos en la valoración de la actuación del personal.

Como se puede observar a través de lo anteriormente expuesto cada uno de estos aspectos incide en la productividad obtenida, por ello es necesario atender de manera óptima estos aspectos, pues se encuentran vinculados a la buena o mala productividad que exista.

### **1.3. Factores administrativos**

La labor administrativa ejerce una influencia importante en las organizaciones para alcanzar un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Los directivos dedican gran parte de su esfuerzo en la selección del personal, en organizar, planificar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales.

El reto diario en la actuación administrativa es lograr un completo entendimiento con los miembros del grupo respecto a cuáles son sus respectivos trabajos y qué es lo que se espera de cada uno de ellos, además de que estén contentos y satisfechos por su esfuerzo en el trabajo. Lograr

un respeto mutuo, tener la confianza del empleado y obtener la máxima cooperación sin órdenes ni coerción es de suma importancia.

Por otra parte, tratar a la gente como adultos responsables, comprender las necesidades humanas y proporcionar un ambiente de trabajo a tono con las necesidades humanas forman la base para una administración efectiva.

### 1.3.1. Dirección

Con respecto a la función gerencial de dirección de personal Koontz (1995, p. 319), la define como: "El proceso de influir sobre las personas para que contribuyan en forma entusiasta al logro de las metas de la organización y del grupo"

Dentro de la dirección de personal se encuentran involucrados, aparte del reclutamiento y selección, otros elementos como la comunicación organizacional, la motivación y el liderazgo.

La **comunicación organizacional** permite tener contacto con el personal y este a su vez con el jefe de departamento. En esta fase del proceso administrativo (dirección), es donde se ejecutará todo lo planeado con anterioridad y la organización que se ha diseñado para la institución.

La dirección de personal significa llevar a los empleados a trabajar eficientemente y producir resultados que cumplan las expectativas de lo planeado.

Actualmente la comunicación en una organización es muy variada, porque dispone de muchas opciones como son: el correo electrónico, el correo de voz, las teleconferencias y el fax que proporcionan canales adicionales de comunicación para la organización.

La comunicación puede clasificarse en tres categorías generales: escrita, oral y no verbal. Cada una desempeña un papel específico dentro de la organización y cada una tiene sus ventajas y desventajas.

Es importante para los directivos elegir el canal adecuado de comunicación que se utilizará para comunicar alguna cosa, así por ejemplo, los canales formales de mando necesitan generalmente de la comunicación escrita. Los directivos escriben memorias, cartas informes, directrices y políticas. Tiene ventajas como asegurar la uniformidad en cuestiones que así convenga, pero también pueden estar mal escritas o no explicar del todo lo que se pretende, no hay una retroacción inmediata por lo que empleará más tiempo en saber si el mensaje fue recibido y entendido.

La comunicación oral dirigida a individuos o grupos tiene algunos problemas, como la ambigüedad en las palabras, originando malos entendidos, pero tiene la ventaja de que hay retroacción y se puede aclarar la situación. Por otra parte, este tipo de comunicación puede exigir mucho tiempo, especialmente cuando se habla con un gran número de personas.

La comunicación no verbal, es aquella que no es hablada o escrita y se observa a través de gestos y ademanes, estos pueden decir muchas cosas para el observador, como contradecir, matizar y complementar la comunicación verbal.

Otro aspecto importante es el flujo de la comunicación, el cual fluye en tres direcciones hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente. La comunicación hacia abajo o la que fluye desde los superiores hasta los subordinados, es la clase más común de comunicación dentro de la organización.

La comunicación hacia arriba consiste en una serie de mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores. La mayoría de los mensajes plantea preguntas, aportan o hacen sugerencias.

La comunicación horizontal o el intercambio lateral de información dentro de una organización, normalmente persigue propósitos como: coordinación de tareas, solución de problemas, compartir la información y resolver conflictos

Las actividades administrativas se facilitan con el uso adecuado de la comunicación, pues ayuda al intercambio de ideas y experiencias. Es necesario para los directivos comunicarse con efectividad para mejorar la capacidad administrativa, comunicarse capacita al directivo para obtener datos y tomar decisiones, resolver problemas y saber que acciones son necesarias realizar.

Por otra parte, a lo largo del tiempo se han ido incorporando aportaciones en cuanto a la gestión de personal, derivadas de las ciencias del comportamiento, tales como la psicología, la sociología, la antropología, la ciencia política. Estas ciencias conductistas resultan especialmente útiles en la función directiva, porque facilita a los responsables muchas teorías que explican la conducta humana.

Sin embargo, nuevas investigaciones han puesto en claro que ningún enfoque en concreto puede ser usado por todos los directivos para mejorar su gestión. No existe la mejor forma de dirigir y ninguna teoría universal resulta adecuada en todos los casos.

Es indudable que las ciencias del comportamiento aportan una estructura para que los directivos la usen al valorar sus métodos de gestión y sugerir posibles vías de mejora; los directivos que tengan conocimiento de las investigaciones relacionadas con la motivación, el liderazgo y la comunicación, serán más capaces de extraer de ellas los elementos que les resulten más útiles.

Douglas McGregor, menciona los postulados de la teoría Y, sobre la naturaleza del hombre en la labor directiva:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El ser humano común no le disgusta trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano se habitúa a buscar responsabilidad. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente consecuencia de la misma experiencia.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.

Los supuestos de esta teoría implican, que la naturaleza humana es dinámica, los seres humanos tienen la capacidad de crecer y desarrollarse; hace responsable a la gestión de la creación de un entorno que permita el desarrollo positivo de los empleados. Los directivos que aceptan esta teoría no intentan imponer un control externo ni una dirección sobre los empleados, sino que les permiten la autodirección y el autocontrol.

Los directivos tienen la responsabilidad de conocer y manejar estos elementos para lograr una eficaz dirección de personal.

La efectividad de los directivos se juzga por los resultados que obtienen para la organización mediante la utilización de los recursos disponibles.

Los directivos también juegan roles importantes dentro de la organización como:

**Rol interpersonal.** El directivo actúa como cabeza de la organización representándola en actos formales como líder que inspira y dirige a los demás.

**Rol informativo.** Puede ser la persona depositaria de importantes datos y como tal, difusor de esa información al resto del personal.

**Rol de decisiones.** Ejerce una actividad resolutoria, de negociador o distribución de recursos. McGregor presenta otro grupo de generalizaciones sobre la naturaleza humana y la gestión de recursos humanos denominada teoría X:

1. Los seres humanos en general sienten una aversión innata al trabajo y lo evitarán si pueden.
2. Dada esta antipatía humana característica al trabajo, la mayoría de la gente debe ser forzada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para que invierta el esfuerzo necesario en vistas a alcanzar los objetivos de la organización.
3. Los seres humanos prefieren en general ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y sobre todo, quieren seguridad.

Esta valoración es muy pesimista, los directivos que sostienen estos supuestos teóricos acerca de sus empleados sienten la necesidad de construir estructuras laborales cerradas y de supervisar a los trabajadores. Esta teoría asume que las metas del empleado y la organización son incompatibles y centra su confianza en el uso de la autoridad para controlar a los trabajadores.

Otra teoría en relación con el elemento humano, fue la teoría de la madurez y la inmadurez de Argyris, quien animó a las organizaciones para dar una oportunidad a los empleados de crecer y madurar como individuos en su trabajo, presupone que las personas pueden autodirigirse y ser creativas en su trabajo; recomienda que los directivos realicen cambios fundamentales que permita a los empleados aumentar su responsabilidad individual y animarlos a participar en la toma de decisiones.

El factor humano en cualquier organización está modelado por las acciones administrativas. Los directivos tienen un impacto enorme en el crecimiento y desarrollo de los empleados, por lo que estructurar el aspecto de las relaciones humanas es primordial para los directivos y la organización.

Un aspecto más en la labor directiva es el liderazgo, cualidad difícil de encontrar, al respecto Terry y Franklin (1998, p 408), definen el liderazgo como la "relación en la cual una persona (el líder influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo"

Al igual que en las teorías de motivación, existen en torno al liderazgo varias teorías, sin embargo no se ha podido establecer un modelo a seguir de lo que es un líder, sus características, cómo debe ser y qué cualidades debe tener.

Siliceo Aguilar (1997, p. 125-144), señala los rasgos generales que integran el perfil de un líder efectivo y establece tres grandes grupos de habilidades y talentos que se ilustran en la siguiente tabla.

### Talentos y habilidades del líder

Personales	De relación	Para la dirección de grupos
1. Autoconfianza	1. Comunicación	1. Definición clara de la misión y valores
2. Autocrítica	2. Consideración y atención a los demás	2. Definición de objetivos a lograr
3. Autoeducación	3. Convencimiento	3. Manejo de juntas
4. Objetividad	4. Sinceridad y transparencia	4. Presencia directiva
5. Aserividad	5. Percepción y sensibilidad	5. Acciones institucionales
6. Firmeza	6. Empatía	
7. Paciencia	7. Delegación	
8. Modestia	8. Negociación	
9. Retroalimentación		
10. Generosidad y capacidad de servicio		

El líder es el individuo que tiene la sabiduría para atraer la colaboración de los empleados y colegas, orienta hacia los cambios sociales y organizacionales constructivos, infunde confianza y respeto a través del trato continuo; la visión de reto es lo que mantiene la interacción del líder con sus seguidores.

Por lo anterior, la dirección de personal es una parte fundamental para lograr que la organización funcione de manera óptima y se cumpla con los objetivos de la misma. Los directivos deben manejar de manera aceptable la comunicación, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo que lleven al ánimo de sus empleados un espíritu de logro y cooperación.

Dirigir es una función compleja, porque obliga a los directivos a comprender el elemento humano en la organización. Los directivos deben conocer de cerca que clase de compensación es más efectiva a la hora de motivar a las personas y deben saber que estilos de liderazgo resultan mejores en una situación dada.



### 1.3.2. Planeación

Planear significa determinar mentalmente un curso de acción, teniendo en cuenta los factores que influyen en la situación en particular e intentando indicar las futuras condiciones para alcanzar el objetivo deseado.

La planeación es fundamental en la distribución de los recursos materiales y humanos y elemento necesario para que exista la productividad. Es aquí donde se van a seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, se requiere tomar decisiones es decir, seleccionar entre cursos de acción alternativos.

La base necesaria e indispensable de la planeación es la "previsión" (de pre-ver: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes.

La previsión se define como: "El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa". Reyes Ponce (1982, p.165)

Al hacer previsión es indispensable fijar los objetivos o fines que se persiguen e investigar los factores positivos y negativos que ayudan o afectan al logro de los objetivos, es importante también tener medios alternos que nos permitan elegir alguno de ellos como base de nuestros planes.

En cuanto a la planeación existen diversas definiciones de su significado, algunas de ellas son: Reyes Ponce, (1982, p.165), menciona que "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acciones que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización"

Por otra parte, Koontz, (1991, p.47), menciona que al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo de las personas que trabajan juntas en grupos, la tarea fundamental de un gerente es ver que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos, para que el esfuerzo del grupo sea efectivo las personas tienen que conocer lo que se espera que ellas cumplan. Esta es la función de la planeación.

Podemos decir entonces, que planear es trazar los planes o las acciones que se van a hacer para alcanzar los objetivos fijados sin olvidar el control, el cual no podemos separar de la planeación puesto que para ejercer el control tiene que haber planes a seguir.

Es importante tanto para los directivos como para la organización planear, para así obtener resultados satisfactorios.

Entre algunos de los aspectos por los cuales es necesaria la planeación podemos mencionar los siguientes:

- a) La eficiencia y el orden se logran a través de la planeación y no de la improvisación
- b) Si administrar es "hacer a través de otros" necesitamos primero hacer planes sobre la forma de cómo esa acción habrá de coordinarse
- c) Para cumplir eficaz e íntegramente los objetivos anteriormente fijados, es necesario detallarlo en la planeación para que pueda ser realizado
- d) Para que exista el control, es necesario también la existencia de un plan previo para lograr el mejoramiento de la productividad

Las características fundamentales que debe tener el proceso de planeación son las siguientes:

- 1) Los planes deben ser lo más precisos y concretos posibles
- 2) Dentro de la precisión establecida anteriormente todo plan debe dejar margen para cambios que pudieran surgir, tener flexibilidad
- 3) Debe haber coordinación y unidad en todos los planes

Hemos hablado ya de las características de la planeación y como debe ser, ahora se hablará de los diferentes tipos de planes, Koontz (1991, p.49), los clasifica así:

- 1) Propósitos o misiones, identifican la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella
- 2) Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la organización
- 3) Estrategias son los programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales
- 4) Políticas son criterios generales que orientan o guían las acciones en la toma de decisiones
- 5) Procedimientos son planes que establecen guías de acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta de llevar a cabo ciertas actividades, son sucesiones cronológicas de acciones requeridas
- 6) Las reglas explican con claridad las acciones requeridas o las que no se deben llevar a cabo
- 7) Programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción. Generalmente están respaldados por un presupuesto

El proceso de planeación comprende la selección de misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones y de la selección entre cursos alternativos de acciones futuras.

### 1.3.3. Clima organizacional

Cada organización presenta características únicas, su propia cultura organizacional, estructura, personas que la constituyen y sus métodos de acción, lo cual en su conjunto constituye su "clima organizacional"

Según Síliceo Aguilar (1994, p.40), el concepto de clima organizacional comprende lo siguiente:

- 1) Se refiere a la suma de las actitudes, conductas, reacciones y actividades de los colaboradores en una organización
- 2) Toma en cuenta la "cultura" y forma de operación de una organización, así como las costumbres, tradiciones y diversos fenómenos que crean la historia de la misma
- 3) El clima en una organización tiene que ver con las condiciones ambientales internas y no con las externas

Todo directivo que pretenda el logro de la productividad y calidad como parte integral de todas las actividades de la organización, debe promover la creación y permanencia de un clima organizacional que favorezca dicha actitud a través de la valoración del trabajo humano y la satisfacción en paralelo de las necesidades de la organización y de cada uno de sus integrantes.

La calidad de vida en el trabajo cambia conductas, lo que repercute en el mejoramiento de la productividad.

Los directivos deben brindar a sus empleados condiciones favorables que permitan el desarrollo y crecimiento tanto del personal como el de la organización.

La motivación, elemento fundamental en el desempeño del trabajo, surge cuando los directivos brindan a sus empleados las siguientes condiciones:

- 1) Un trabajo interesante y gratificante
- 2) Oportunidades para desarrollar y utilizar sus capacidades en toda su extensión
- 3) Participación en las decisiones que afectan los métodos utilizados en su trabajo y los objetivos a alcanzar con sus actuaciones

Por lo anterior, podemos decir que las condiciones del clima organizacional y su calidad requieren de un ambiente humano-social en el que el respeto, la armonía, la solidaridad, el apoyo, la gratificación, el reconocimiento, la comunicación de objetivos y otros factores psicosociales constituyan fuerzas positivas que generen satisfacción y productividad.

### 1.3.4. Lugar de trabajo

Otro factor complemento del anterior, es el que se refiere al lugar de trabajo. El medio ambiente físico produce cambios en el comportamiento del personal, en su productividad y satisfacción.

La preocupación constante de toda organización es que las condiciones físicas y ambientales en que se realizan las tareas tengan las condiciones de salud, higiene, seguridad y funcionalidad, además de que signifiquen factores de comodidad, gusto y satisfacción para aquellos que realizan las tareas.

El ambiente físico del lugar de trabajo, influye en el comportamiento de los empleados, según Terry (1992, p. 497), menciona que deben ser considerados aspectos como:

- 1) Previsión de alumbrado natural y ventilación, la disponibilidad de luz natural y las instalaciones del edificio que proporcionen luz artificial
- 2) Son importantes también la limpieza y el orden que se tengan en el área de trabajo, ausencia de los ruidos que interfieran con las actividades
- 3) Los muebles de oficina adecuados influyen de forma favorable en el comportamiento de los empleados, economiza el esfuerzo humano requerido y reduce el tiempo en la realización de las operaciones necesarias
- 4) Debe existir un equilibrio en los colores utilizados en la oficina, es decir sólo unos cuantos colores, los colores claros proporcionan mayor cantidad de luz
- 5) El control de acceso y el acceso visual, son aspectos de privacidad y afectan directamente la realización del trabajo

Un aspecto importante por mencionar en cuanto a la seguridad del personal es la señalización que debe haber para mostrar rutas de evacuación, teniendo que estar a la vista y en color fuerte, la cual deberá indicar la ruta a seguir en caso de evacuación. Por otra parte, las salidas de emergencia deberán estar ubicadas estratégicamente y tener acceso libre para cualquier emergencia.

Contar con extinguidores ubicados adecuadamente es indispensable, para lograr que el personal sienta seguridad en el lugar de trabajo. Tomar todas las medidas de seguridad pertinentes logrará una mayor efectividad de las mismas.

De acuerdo con lo anterior, la realización del trabajo, la satisfacción, motivación y la productividad se ven influidas por el ambiente físico en el cual se trabaja. El diseño adecuado del espacio de trabajo debe ayudar para que las personas piensen, actúen, sientan y trabajen productivamente.

### 1.3.5. Organización y simplificación del trabajo

**La Organización** es una función fundamental para los directivos, implica cómo distribuir las actividades entre los empleados, quién va a hacer cada trabajo, asignar jerarquías y responsabilidades en las unidades organizacionales, cuidar el ambiente de trabajo para contribuir a mejorar la productividad y en consecuencia elevar la satisfacción en los empleados.

En su definición de organización Terry, G.R. (1992, p.410), menciona, que es la distribución entre los empleados de la totalidad del trabajo por hacer, establecer la autoridad y responsabilidad relativas a cada individuo que se encuentre al frente de cada componente del trabajo y proporcionar el ambiente laboral adecuado.

Al organizar y distribuir actividades se puede lograr más que trabajando sólo. Las actividades se colocan en unidades manejables para las cuales se puede planear efectivamente el trabajo, ampliándolo o reduciéndolo según se requiera y controlarlo en forma adecuada. Por otra parte, la organización señala a los directivos las áreas en las cuales están autorizadas las decisiones y su obligatoriedad.

Organizar propicia el trabajo en equipo al mismo tiempo que existe una cooperación por parte de todos los miembros, evita la duplicación de esfuerzos innecesarios, también se asignan puestos y trabajos específicos a las personas adecuadas.

El resultado de organizar es crear una estructura u organización que contribuya a que las personas trabajen juntas con efectividad y satisfacción en un grupo y en forma individual, además pone en orden los recursos básicos, lo cual favorecerá al rendimiento y productividad de los empleados.

**Simplificación del Trabajo.** Los métodos de trabajo se pueden mejorar para aumentar la productividad de los trabajadores mediante la simplificación del trabajo, "que es el proceso para obtener la participación de los trabajadores y encontrar la mejor forma de realizar una tarea para simplificar el trabajo " Koontz (1994, p. 483)

La simplificación del trabajo requiere de sesiones de capacitación para enseñar conceptos y técnicas, tales como los estudios de tiempos y movimientos, el análisis de flujo del trabajo y la distribución de la situación de trabajo, basándose en el supuesto de que quienes realmente ejecutan una tarea, son con frecuencia los que están en mejor situación para mejorarla.

La simplificación del trabajo puede significar un aumento en el ritmo de producción, por medio de ella se mejora el ritmo de trabajo y su desempeño haciendo sólo las etapas necesarias en la realización de las actividades.

La simplificación del trabajo se aplica a los procedimientos, métodos, así como al arreglo y disposición de equipos, máquinas y distribución de espacios.

Si aceptamos el postulado de Gilbret de que siempre existe un método mejor de hacer las cosas, comprenderemos que la mejor forma de lograr encontrar nuevos métodos es mediante una actitud interrogante, aplicándola a todas y cada una de las operaciones que componen un proceso.

Se debe tomar una actitud interrogativa y de análisis en la simplificación del trabajo, formularse cuestionamientos tales como:

¿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?, ¿Cuándo se efectuó el trabajo y cuándo debe realizarse?, ¿Cómo se hace el trabajo y cómo debe hacerse?, ubicar los problemas y ordenarlos, además de anotar todas las modificaciones posibles para encontrar respuestas a:

¿Puede eliminarse la operación?, ¿Puede combinarse esta operación con otras?, ¿Puede cambiarse el orden de las operaciones?, ¿Puede simplificarse la operación?

Después del análisis es necesario considerar ciertos puntos en la simplificación del trabajo, algunos de ellos son los siguientes:

- 1) Normalizar actividades productivas y sencillas, eliminar toda actividad innecesaria y tomar sólo las esenciales
- 2) Adiestrar a los trabajadores para que puedan aplicar los métodos normalizados
- 3) Establecer por medio de mediciones exactas el tiempo en que un operario normal trabaja en condiciones adecuadas, siguiendo el método mejorado y normalizado para ejecutar una tarea
- 4) Reducir las distancias recorridas a su mínima expresión. Deben revisarse los movimientos, si no son necesarios deberán ser eliminados
- 5) Arreglar las actividades para obtener un flujo uniforme de una etapa a otra. Las cantidades excesivas de trabajo generalmente desaniman al empleado, llegando a pensar que no logrará su objetivo, en cambio si se tiene un flujo de trabajo uniforme será mucho más fácil

La simplificación del trabajo debe eliminar el desperdicio del material, del equipo, del tiempo, de la energía y del espacio en el desempeño del trabajo, lo cual contribuirá al mejoramiento de la productividad.

### 1.3.6. Flujo del trabajo

Es de suma importancia la investigación y el análisis de las formas en que cada operación se realiza para lograr una mayor productividad y rendimiento en el trabajo.

La serie de actividades realizadas en el trabajo deben representar la mejor combinación posible para efectuarlas, tomando en cuenta las facilidades disponibles y las condiciones del trabajo, es decir, justificar cada actividad por su esencialidad y eliminar todas las que no sean necesarias.

Los analistas de sistemas han creado métodos para hacer diagramas de los procesos de trabajo. Hay varias clases de diagramas de trabajo, sólo se mencionarán algunos de ellos:

**Diagrama de proceso**, es una lista de todas las tareas que exige el flujo de trabajo administrativo, mide el tiempo invertido en cada fase y los pasos recorridos.

**Diagrama de flujo**, constituye una visión global del proceso y sirve para mostrar qué pasos se desarrollan en paralelo y cuáles son las relaciones entre éstos.

**Diagrama de movimientos**, indica el movimiento en el espacio, se traza un plano a escala del área de trabajo, de manera que pueda medirse el movimiento en su relación apropiada con los factores físicos.

El uso de estos diagramas ayuda a proporcionar los hechos en un proyecto de simplificación de trabajo, en una forma clara que contribuye en la organización y visualización de los hechos, en su análisis y evaluación, lo cual finalmente ayuda a formular procedimientos o métodos mejorados.

De acuerdo con lo anterior, el funcionamiento adecuado de los factores administrativos y cada uno de los elementos que los constituyen, son primordiales para que la organización marche eficientemente, por otra parte quienes se encuentran al frente de la organización tienen gran responsabilidad, al encargarse de dirigir, organizar, planear, controlar, etcétera. Estos aspectos influirán en la productividad obtenida.

## 1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología como herramienta en los procesos de trabajo tiene efectos positivos y negativos, las actividades y las formas de trabajar pueden mejorar con su uso.

Con la tecnología van surgiendo nuevos procesos de fabricación, procesamiento de materiales, recuperación, almacenamiento y diseminación de información.

Por otra parte, es costoso adoptar las innovaciones tecnológicas tanto en equipo como en la necesidad continua de capacitar al personal, además de la inversión de tiempo para asimilar los cambios.

Con el paso del tiempo las tecnologías se ven reemplazadas por nuevas y mejores tecnologías, lo que auxilia los procesos de trabajo pero contradictoriamente también los obstaculiza.

Los avances tecnológicos ocurren más rápido de lo que se asimilan, así se van abriendo grandes brechas tecnológicas; el fijar objetivos realistas, contar con una dirección capaz e instruida y un personal bien capacitado ayuda a reducir ésta brecha.

La aplicación de los avances tecnológicos dependé de la aceptación del cambio por parte de las personas.

El valor de la tecnología radica en su uso y aplicación para el mejoramiento de la calidad de vida y la creación de riqueza en beneficio de todos.

Es importante reconocer que a pesar de las dificultades para hacer uso de la tecnología, ésta ha venido a revolucionar el mundo entero, no sólo en cuanto a información se refiere, sino en áreas como la ciencia, medicina, ingeniería, industria etcétera, se han reducido tiempos y lo que antes sólo estaba en la imaginación, ahora es una realidad.

Los avances y cambios tecnológicos son factores determinantes para el crecimiento y desarrollo de toda industria en la medida en que su impacto incide directamente en el nivel de productividad de la organización.

Prueba de ello lo tenemos en la Inglaterra de la segunda mitad del siglo XVIII, que al estar en condiciones de incorporar los adelantos técnicos de la época, proporcionó un gran auge a su aparato productivo.

A través del tiempo, la ciencia y la tecnología han avanzado rápidamente, generando nuevas aportaciones al conocimiento que han impactado en las transformaciones económicas y sociales, modificando los procesos de trabajo, contribuyendo al aumento de la productividad y la competitividad en todo el mundo.

La tecnología ha sido utilizada como elemento importante en el desarrollo de las sociedades, mejorando la capacidad de los humanos para manipular, controlar e imponerse a su medio ambiente, pero es indudable el dominio existente de algunos países, que por su infraestructura económica, política y social han logrado ser los que marquen las pautas a seguir, lo que les ha permitido no sólo el desarrollo económico sino también una serie de cambios en los distintos ámbitos comerciales, industriales, tecnológicos y de investigación, etcétera.

Paralelamente a esto, se han visto en la necesidad de incrementar la calidad, productividad y competitividad, ya que en la conformación de nuevas estructuras industriales a nivel mundial éstas características son fundamentales para su desarrollo económico.

El progreso científico y tecnológico altera constantemente las características del sistema productivo en la economía mundial.

La investigación industrial organizada y la aparición de una tecnología vinculada a la ciencia han sido factores decisivos en la apertura de nuevos caminos para el desarrollo de la economía y la aceleración del proceso de crecimiento industrial.

La producción y la evolución de las fuerzas productivas condicionan el escenario para la aparición de desarrollos técnicos y determinan el empleo que habrá de dárseles; a su vez el progreso tecnológico elimina barreras y proporciona al sistema productivo oportunidades de expansión.

Por lo anterior, es necesario promover y crear una cultura tecnológica industrial que permita lograr una mayor productividad, competitividad y calidad en los bienes o servicios producidos, lo cual llevará a una mejora económica.

Encontrar los caminos adecuados que permitan producir más con menos es una labor en la que a nivel mundial las administraciones han enfocado sus esfuerzos de distintas formas, como adquiriendo nuevas tecnologías, contratando personal más calificado y eficiente, etcétera, pero es indudable que los recursos humanos son el factor primordial para alcanzar el éxito, por ello es necesario poner mayor atención y dar solución a los problemas que pudieran afectar el desarrollo de los recursos humanos.

El uso de la tecnología y sus innovaciones en las organizaciones y en los procedimientos de fabricación en la industria proporcionan a sus usuarios la capacidad de lograr resultados



sorprendentes en una actividad productiva y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.

Por otra parte, se puede mirar a la tecnología de dos formas, como una herramienta para la obtención de una mayor productividad y como una entidad que requiere software, hardware, personal capacitado y grandes presupuestos para capacitar a los empleados existentes. El tamaño, edad, cultura, índice de crecimiento y recursos humanos organizacionales afectan como se asimila la tecnología. Contribuir a la implementación exitosa de la tecnología requiere de directivos bien capacitados que desarrollen y propicien el ambiente adecuado, capacitación del personal y las herramientas necesarias para ello.

#### **14.1. Automatización en bibliotecas**

La automatización de bibliotecas "es el uso de computadoras para la realización de los procesos que se desarrollan cotidianamente en estas instituciones, ya sea para actividades técnicas o servicios" Fera, L. (1997, p.108)

En un inicio la automatización en bibliotecas se dió casi exclusivamente en los aspectos catalográficos, al tener la necesidad de desarrollar un programa de recuperación automatizada de información. Así surge en 1965 en la Biblioteca del Congreso el proyecto piloto conocido como MARC (Machine Readable Cataloging)

En la década, de mil novecientos sesenta a mil novecientos setenta la característica principal en cuanto a la automatización de las bibliotecas fue el predominio de los sistemas locales, es decir, el intento de conseguir un sistema bibliotecario totalmente integrado dentro de la propia biblioteca pero sin conexión con otros sistemas exteriores, lo cual resultaba más caro para la biblioteca, por esto se emigró de estos sistemas cerrados a otros que pudieran ser compartidos por diversas bibliotecas.

Ya para los años setentas, los sistemas se encontraban orientados a la cooperación bibliotecaria gracias a la aparición de las telecomunicaciones basadas en grandes redes nacionales e internacionales y a los primeros microordenadores económicos y potentes. En este periodo se logra la aceptación y difusión internacional del formato MARC II para la catalogación automatizada compartida.

A partir de los años ochentas, se fortalecen los sistemas integrados y las redes cooperativas. Es el periodo de las bases de datos en CD-ROM, la cooperación interbibliotecaria, la formación de redes, la introducción de PC con sistemas integrales de administración, lo que implica además de la catalogación, también los servicios, las adquisiciones, el manejo de colecciones y los procesos administrativos, sin embargo la evolución acelerada de la tecnología y el aumento de la información y documentación en todo el mundo han creado un entorno más complejo y amplio en el que las redes de información son parte importante

Para el logro y funcionamiento de la cooperación interbibliotecaria, el uso de los ordenadores en la administración, la formación de redes, etcétera. tuvo y tiene actualmente gran importancia; así como en la normalización bibliotecaria en todos los niveles: descripción, formatos, homogeneización de máquinas y redes de transmisión de datos, etcétera.

Actualmente el progreso conseguido en la tecnología de semiconductores y del ensamblaje de las técnicas de transmisión de información, con las de tratamiento de datos (telemática) han modificado la capacidad de almacenamiento, transporte y tratamiento de los datos que son capaces de procesarse.

La aplicación de la tecnología en las bibliotecas ha modificado y aumentado los servicios que brinda a los usuarios, abriendo posibilidades en el tratamiento y transmisión de la información, obtener un texto completo, consultar distintas bases de datos u obtener información que se encuentre en otro lugar geográfico, etcétera, es actualmente posible gracias a los avances y aplicación de la tecnología en las bibliotecas.

Por otra parte, los procesos de trabajo realizados en las diferentes áreas de la biblioteca, tales como servicios al público, procesos técnicos, selección y adquisición del material documental se han visto modificados con el uso de la tecnología.

La tecnología se ha utilizado con el fin de facilitar y agilizar las actividades, ahorrar tiempos y obtener una mayor productividad, sin embargo es indispensable capacitar y actualizar al personal para lograr los beneficios que el uso de la tecnología ofrece.

#### 1.4.2. Internet

Es importante conocer cómo surge la red Internet por el gran auge que ha tenido, además de incidir en aspectos económicos, políticos, sociales, culturales etcétera, también la sociedad de la información ha sido afectada a nivel mundial, las bibliotecas, organismos dedicados al almacenamiento, tratamiento y difusión de la información, están inmersas en este cambio.

Internet viene del inglés interconnected, interconectados y net de network, red. Internet es un conjunto de unos cuantos miles de redes diferentes interconectadas por el mundo.

Internet surgió del interés de los militares norteamericanos de contar con una red segura para el intercambio de datos en 1969 y en sus inicios denominada ARPANET. Esa idea fue tomada también por las Universidades con el fin de mejorar la comunicación entre las mismas y utilizar conjuntamente las capacidades de cálculo de sus ordenadores.

El diseño de la ARPANET fue encomendado por parte del Pentágono a una agencia estatal denominada ARPA (Advanced Research Projects Agency) Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada, que posteriormente es conocida como DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada para la Defensa y de ahí el nombre de ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network).

Los servicios que esta red permitían eran de intercambiar correo, ficheros y acceder remotamente a cualquier máquina de la misma.

En 1969 ARPANET unía los ordenadores del Stanford Research Institute y los de las Universidades de los Ángeles, UTAH y Santa Bárbara, con el paso del tiempo y el continuo desarrollo de la red se emplea una nueva tecnología de comunicación denominada conmutación de paquetes, que adjudicaba a todos los nodos, (los ordenadores que forman una red), la misma importancia a la hora de recibir y pasar paquetes de datos. Este hecho de que no

hubiera nodos privilegiados o centros de control es lo que confiere en la actualidad a la red Internet la ausencia de jerarquías o autoridad central.

En 1973 DARPA investiga la forma de englobar todas estas tecnologías bajo un lenguaje común que permitiera a redes diferentes entenderse. Era el denominado proyecto Internetting de donde luego se derivó el nombre de Internet; el resultado fue el conjunto de protocolos TCP/IP, un lenguaje común que permitía entenderse entre sí a todo tipo de redes, independientemente de la tecnología interna utilizada.

En sus inicios Internet empezó como una red militar, luego evolucionó hacia una red académica para investigadores y científicos de todo el mundo y en 1991 el Congreso norteamericano aprobó la creación de la Red Nacional para la Investigación y la Educación (NREN), que ampliaba el ámbito de uso de Internet a todos los niveles de la enseñanza. Además ese mismo año se permitió también el uso de Internet al sector privado, lo que hizo que rápidamente las grandes compañías se conectaran entre sí.

El gran auge de Internet no sólo hay que atribuirlo a la posibilidad del libre acceso para cualquier ciudadano perteneciente a los países conectados, sino también la evolución en la potencia de los ordenadores personales y a la participación de los sistemas como el World Wide Web y herramientas gráficas de uso sencillo que han acercado a la Internet a una gran cantidad de público muy variado.

Aunque no se tienen cifras exactas actualmente se calcula que Internet conecta a más de tres millones de ordenadores, agrupa unas 25,000 redes internacionales y la utilizan entre 20 y 40 millones de usuarios diariamente, estimándose que esta cantidad se incrementará a un ritmo de entre 150,000 y 300,000 usuarios al mes en todo el mundo.

Actualmente son varios los servicios que ofrece Internet, algunos son: correo electrónico (e-mail), transferencia de archivos (File Transfer Protocol, FTP), Telnet o conexión remota, Archie, Gopher, Talk, WWW (World Wide Web) etcétera, todas estas aplicaciones han venido a modificar los servicios tradicionales en las bibliotecas.

La gran cantidad de información que ofrece actualmente Internet, así como las dificultades para lograr una correcta indización de la misma, ha propiciado el surgimiento de diferentes servicios de búsqueda de información. Estos servicios reciben el nombre de motores de búsqueda o índices y su uso es posible gracias a la utilización por parte de Internet de la arquitectura cliente/servidor. Así el cliente puede, a través del navegador, recibir las preguntas que efectúa el usuario y enviarlas al servidor.

Existen distintos tipos de motores de búsquedas que posibilitan la recuperación de información en Internet, algunos de ellos son: Altavista, Excite, Copernico etcétera.

El uso de Internet y sus servicios en las bibliotecas ha permitido que a través de los servidores que se tienen en las bibliotecas se pueda acceder no sólo a la información propia (catálogos, bases de datos, etcétera), sino ofrecer la mejor sistematización de recursos de información para cada uno de los distintos tipos de bibliotecas, así como también aumentar el acceso a la información, facilitar el acceso al documento, distribuir la información propia, etcétera.

La consulta de catálogos automatizados de las bibliotecas a través de Internet, el servicio de referencia e información bibliográfica que posibilita la consulta a bases de datos que indexan el

contenido de las publicaciones científicas de todo el mundo o bases de datos que contienen los propios documentos en texto completo, el préstamo interbibliotecario, las actividades internas de trabajo etcétera, son algunos de los aspectos que se han visto beneficiados y modificados con la red Internet.

Por otra parte, surge el proyecto Internet 2, que se inicia en octubre de 1996, con treinta y cuatro Universidades de Estados Unidos, las cuales establecen una red que posibilita el uso de aplicaciones avanzadas que no pueden operar en Internet.

Internet 2, es un proyecto conjunto entre universidades, entidades gubernamentales y socios comerciales, separada de la Internet comercial actual, su finalidad es desarrollar tecnologías y aplicaciones avanzadas que complementen la misión de investigación y educación de las instituciones de educación superior, además de ayudar en la formación de personal capacitado en el uso y manejo de redes avanzadas de cómputo.

Aparece también, la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI), que es el organismo que representa jurídicamente los intereses de las Universidades e Instituciones que conforman el proyecto de Internet 2 y tiene como objeto promover y coordinar el desarrollo de redes de telecomunicaciones y cómputo enfocadas al desarrollo científico y educativo en México.

Los participantes de CUDI son universidades, institutos de investigación, del sector público y privado, sociedades mercantiles que están comprometidas con el desarrollo, evolución y utilización de aplicaciones educativas y de tecnología avanzada de redes de telecomunicaciones y de cómputo.

Algunas de las aplicaciones dentro del proyecto Internet 2 a nivel internacional son: telemedicina, bibliotecas digitales, educación a distancia, laboratorios virtuales, sistemas de predicción del clima, sistemas de información geográfica etcétera.

Internet 2 es una herramienta que surge en apoyo a la educación y a la investigación científica, ofreciendo grandes ventajas como: gran calidad de los servicios, rapidez para acceder a la información, mayor seguridad, privacidad y confiabilidad en la red.

## II. PROCESOS TÉCNICOS

El objetivo fundamental de las bibliotecas es apoyar las actividades de investigación, docencia y difusión de la cultura que se lleva a cabo dentro de las instituciones a las cuales pertenecen.

En general dentro de las bibliotecas existen dos áreas la de Servicios al público y la de Procesos técnicos, ésta última tiene como objetivo proveer a la biblioteca de los materiales bibliográficos necesarios a través de adquirir, organizar y controlar dicho material, así como el mantenimiento del acervo y sus registros. principalmente catálogos al público y topográfico. los cuales permiten el acceso a la colección, para que los Servicios al público puedan ser prestados eficientemente. Martínez Arellano (1998, p.11)

Los procesos técnicos permiten realizar la organización y control del material de acuerdo a la información que contiene cada uno y que quedará representada en la ficha bibliográfica que puede ser consultada en los diferentes catálogos en línea o en algunos casos "catálogos en tarjetas.

Estos procesos incluyen actividades como la de clasificar catalogar y asignar encabezamientos de materia, a través de ellos se puede tener fácil acceso y recuperación de la información.

### 2.1. Funciones

Es evidente la importancia que la organización bibliográfica tiene para el funcionamiento de la biblioteca y por lo tanto, para la prestación de servicios bibliotecarios eficientes, ya que es el área en la que se elaboran los registros del catálogo y la selección de los puntos de acceso de un material independientemente de su forma física, (nombres de personas, organismos y títulos por los cuales un material puede ser buscado y localizado), su descripción bibliográfica, (descripción de sus características), la determinación de los temas que aborda, (temas o encabezamientos de materia que indican al usuario el contenido del material), y su clasificación la cual permite al usuario conocer la ubicación física del material en estantería.

En el área de Procesos Técnicos se realizan las siguientes funciones:

- Seleccionar y adquirir los materiales bibliográficos
- Organizar los materiales para su adecuada consulta a través de las actividades de catalogación, asignación de encabezamientos de materia y clasificación
- Realizar el proceso físico del material bibliográfico, elaborando y pegando etiquetas, códigos de barra, tarjetas de préstamo y alarmas

### 2.2. Catalogación

La catalogación y clasificación son actividades fundamentales en el área de procesos técnicos, ya que como anteriormente se ha mencionado, es con la realización de estas actividades como se procede a organizar el material bibliográfico y facilitar su recuperación; de esta manera ponerlo a disposición del usuario; a continuación se analizará en que consisten.

De acuerdo a Escamilla (1989, p. 21) se entiende por catalogación "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. Esas fichas, una vez en los catálogos constituirán la forma de almacenar y recuperar la información contenida en esos materiales"

Otra definición de acuerdo a Martínez Arellano (1998, p. 13), dice "la catalogación consiste en la serie de actividades dirigidas a preparar los ficheros o catálogos necesarios para uso del público, así como algunos de uso interno para el personal de la biblioteca"

Por lo tanto, podemos decir que la catalogación es indispensable por que nos va a permitir localizar el material bibliográfico requerido, dándonos opciones de búsqueda, ya sea por autor, título o materia y dará a conocer lo que la biblioteca tiene en su acervo documental.

Para lograr lo anterior tenemos la **catalogación descriptiva** la cual consiste en describir los materiales bibliográficos detalladamente, autores, título, traductores etcétera, lugar de edición, casa editora, año, así como paginación y otras características.

La **catalogación temática** tiene como finalidad presentar al lector a través del catálogo obras que tratan sobre un tema determinado, para ello se requiere de realizar un análisis del contenido intelectual de los materiales bibliográficos.

Para llevar a cabo la catalogación es necesario contar con reglas o códigos que nos ayuden a normalizar la información, existen las Reglas de Catalogación Angloamericanas, las cuales son usadas en la mayoría de nuestras bibliotecas.

### 2.3. Clasificación

"La clasificación bibliográfica consiste en asignar un lugar a cada libro dentro de una organización sistemática del conocimiento humano" Martínez Arellano (1989, p. 16)  
Permite localizar físicamente el material en un lugar determinado.

Los sistemas más usados actualmente en nuestro país son el de la Biblioteca del Congreso de los E.U. (Clasificación L.C.) y el sistema de clasificación decimal de Melvin Dewey.

El sistema de clasificación de la Biblioteca del Congreso (L.C.), es utilizado principalmente en las bibliotecas universitarias y especializadas debido a su capacidad en temas y su flexibilidad.

Es un sistema que utiliza letras y números, divididos en 22 clases, las cuales son representadas por una letra mayúscula, posteriormente hace las combinaciones con otras letras para crear las subclases, las que a su vez se subdividen en temas más específicos utilizando números arábigos, los cuales pueden comprender del 1 al 9999.

Por otra parte, Dewey en su sistema de clasificación divide al conocimiento humano en diez clases y a su vez cada una de éstas se subdivide en diez grupos, volviéndose a subdividir cada uno de ellos en diez números, los cuales puede ser subdividido en decimales. Este sistema es utilizado principalmente en bibliotecas públicas.

## **2.4. Encabezamientos de materia**

"Los encabezamientos de materia son la palabra o palabras que expresan el contenido intelectual de un libro y bajo el cual se agrupan todos aquellos que tratan el mismo tema" Martínez Arellano (1989, p. 16)

Existen herramientas como las listas de encabezamientos de materia que nos ayudan a elegirlos y utilizarlos adecuadamente; las listas más utilizadas en nuestras bibliotecas son:

La lista de Encabezamientos de Materia de la Biblioteca Nacional de México compilada por la maestra Gloria Escamilla y la Lista de Encabezamientos de Materia para América Latina compilada por Carmen Rovira y Jorge Aguayo, editada por la Unión Panamericana en 1957, posteriormente en 1985 surge una segunda edición bajo los auspicios de la OEA y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, actualmente se cuenta ya con la tercera edición de 1998 y el Subject Headings de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos impreso y en disco compacto.

Por otra parte, han surgido auxiliares en la catalogación y clasificación que apoyan dichas actividades como son: la catalogación en la fuente, uso de catálogos en línea de otras bibliotecas y sistemas de catalogación centralizados.

Realizar las actividades de catalogación y clasificación requiere de tiempo, personal especializado que garantice eficiencia y calidad, así como de recursos económicos considerables.

Es indispensable que el administrador tenga la capacidad para organizar las actividades que se realizan en el departamento, motivando para lograr la eficiencia, calidad y productividad que finalmente se refleje en los servicios que se prestan a los usuarios y su satisfacción.

## **2.5. Proceso físico del material bibliográfico**

El material documental que constituye el acervo de la biblioteca debe ser sometido a un proceso de preparación física, a fin de que puedan prestarse eficientemente a los usuarios.

En el tratamiento de todos los materiales documentales los objetivos principales son: identificar que es propiedad de la biblioteca, tratar al documento para ponerlo a disposición del usuario y protegerlo de los daños y robos.

Algunas de las actividades que se realizan son las siguientes: pegar etiquetas, tarjetas de préstamo, colocar cinta magnética y sellar los documentos. Es necesario que haya acuerdos para decidir en que paginas se colocarán los sellos, tanto de números de adquisición como el de la biblioteca a la que pertenecen, la cinta magnética y en que parte se pegaran las etiquetas a los distintos documentos.

En algunas bibliotecas se realizan pequeñas reparaciones, cuando se tiene el material necesario para hacerlo.

## 2.6. Productividad y bibliotecas.

La biblioteca vista como una organización social o como un sistema complejo de elementos estrechamente relacionados entre sí y que forman un todo, funciona igual que cualquier organización o empresa.

Necesita administrar sus recursos humanos, materiales y financieros combinando actividades encaminadas a la obtención de un fin determinado previendo, organizando, coordinando y controlando sus recursos y actividades, lo cual la lleva a lograr el desarrollo y bienestar de la biblioteca.

Es importante tener en cuenta que las bibliotecas están en constante cambio y que deben adaptarse e innovar para poder crecer y sobrevivir.

Cualquier biblioteca que quiera lograr su desarrollo y crecimiento obviamente alcanzando una productividad satisfactoria, debe seguir un proceso de planeación, donde se encuentren los siguientes elementos:

- b) Prevenir situaciones con anticipación y preparar programas de acción, después de haber precisado el objetivo
- c) Fijar objetivos
- d) Organizar, señalando lo que se debe hacer y quien lo debe hacer
- e) Dirigir al personal y poner en marcha los planes establecidos, lo cual recae en los directivos, así como la distribución de puestos, actividades, tareas etcétera, además la responsabilidad de saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo para lograr resultados satisfactorios
- f) Coordinar, unir y armonizar todas las áreas de la organización y orientar esfuerzos hacia los objetivos de la biblioteca
- g) Controlar, supervisar y verificar si todo se realiza de acuerdo a lo planeado con la finalidad de señalar las faltas y errores que puedan presentarse para ser corregidas y evitar su repetición

La productividad es de suma importancia para la biblioteca, ya que esta ofrece servicios y tiene la responsabilidad de hacer posible que sus usuarios tengan la información adecuada en el momento preciso, lo que implica la administración eficiente de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta.

Cada departamento o área que conforma la biblioteca debe trabajar a la par en cuanto a los objetivos que ésta tenga para alcanzar las metas fijadas.

Es importante no olvidar que cada departamento forma parte de un todo, es decir, es una parte del rompecabezas y sin esa parte no se está completo, no funciona como debiera. Tiene que ser visto de manera integral para lograr un buen funcionamiento.

Por otra parte, medir el trabajo a través de estándares que se desarrollarán a partir de las metas de la biblioteca resulta de gran importancia, esto nos permitirá evaluar el trabajo y determinar si se han alcanzado las metas fijadas.



De acuerdo a Stuart y Moran (1998, p. 288), los estándares pueden ser los relacionados con el material como la calidad, cantidad, coste y tiempo y los relacionados con los aspectos morales (criterios éticos que pueden usarse para establecer algún tipo de código ético).

Los estándares están relacionados con cantidades de productos, unidades de servicio, horas de trabajo etcétera, que pueden evidenciarse a través de los estudios de tiempo y movimiento; pueden manifestarse en términos monetarios como costes, ingresos o inversiones, que se observan a través de informes, el análisis de costes y la presentación de presupuestos.

En cualquier biblioteca medir el trabajo es un proceso continuo, tanto en la valoración de sistemas como en la actuación del personal. Hay estándares que son difíciles de medir por ejemplo, el empeño y dedicación en el trabajo de un empleado, algunos son simples pautas de actuación y otros combinan la evaluación cualitativa y cuantitativa.

En cuanto a las actividades realizadas en el trabajo existen dificultades para medir algunas, otras son fáciles de medir por ejemplo, cantidad de títulos catalogados en un mes, cantidad de libros procesados físicamente o el número de volúmenes en préstamo. Lo importante es mantener informes detallados de lo que se está haciendo. No tener un control en cuanto al trabajo real que se está efectuando o no poder medir objetivamente el rendimiento, resultara negativo para la valoración del trabajo y la identificación y solución de los problemas que pudieran existir.

Es importante enfatizar en la retroalimentación que se generará al establecer metas y fijar controles que nos permitan en ciertos momentos evaluar el trabajo obtenido, valorar si los resultados son convenientes para nuestros objetivos o si hay que modificar algunos planes e implementar otros con el fin de corregir el trabajo que se ha desviado de los objetivos.

El trabajo realizado en las bibliotecas y su productividad adquiere gran importancia, pues el hecho de que sea una institución al servicio de las comunidades en donde se encuentre inmersa y que tiene que satisfacer las necesidades de información de los usuarios, requiere de una alta productividad que permita cubrir dichas necesidades; esto implica lograr una administración óptima.

### III. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

#### 3.1. Antecedentes

En la década de los setenta, las instituciones de educación superior de la Ciudad de México como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), enfrentan grandes problemas por la demanda excesiva de estudiantes que requerían ingresar a realizar estudios a nivel licenciatura.

El Presidente de la República Mexicana en esos años, Licenciado Luis Echeverría Álvarez, solicita a la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) un estudio sobre la demanda de educación media superior y superior, con propuestas para su solución.

En mayo de 1973, la ANUIES, de acuerdo al estudio realizado y como solución a este problema, propone al Presidente de la República la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana.

En diciembre del mismo año, el Congreso de la Unión aprobó por "decreto la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana, como organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio para que actuara bajo el régimen de autonomía de acuerdo con su Ley Orgánica" publicado el 17 de diciembre de 1973 en el Diario Oficial de la Federación. Universidad Autónoma Metropolitana (1985, p. 13)

Su Ley Orgánica artículo 2 establece como objetivos para la Institución los siguientes:

- I. Impartir educación superior de la licenciatura, maestría, doctorado y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extra escolar procurando que la formación de los profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad
- II. Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención primordial, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico
- III. Preservar y difundir la cultura, así como: llevar a la práctica el principio de disgregar funcional y administrativamente, mediante el establecimiento de unidades universitarias relativamente autónomas que resolverán sus propios problemas, sujetándose a esta Ley y a sus disposiciones reglamentarias. Sentar las bases para obtener un enfoque interdisciplinario en la docencia y en la investigación mediante la organización divisional

Estos artículos son de gran importancia para la biblioteca universitaria ya que forman parte de sus objetivos al organizar, controlar, preservar y difundir el acervo documental entre la comunidad universitaria.

Publicada la Ley Orgánica en el Diario Oficial, comienzan los trabajos de planeación académica y administrativa de la Institución, así como la construcción de la obra física.

Después de obtener la aprobación presidencial, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior nombra un Comité para la planeación de la universidad integrado por:

- Colegio Nacional de Fomento Educativo
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Instituto Politécnico Nacional
- Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional
- El Colegio de México y
- Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa de la Secretaría de Educación Pública.

En enero de 1974 se instala el Patronato de la UAM y el entonces Secretario de Educación Pública, ingeniero Víctor Bravo Ahuja, dio posesión a los miembros de la Junta Directiva, quienes, a su vez nombran al primer Rector General, Arquitecto Pedro Ramírez Vázquez de la Universidad Autónoma Metropolitana, la cual se encuentra constituida por tres Unidades Universitarias: Azcapotzalco, Iztapalapa, y Xochimilco.

Se designan posteriormente a los rectores de las Unidades Académicas a:  
Dr. Juan Casillas García de León, Rector de la Unidad Azcapotzalco  
Dr. Alfonso Fernández González, Rector de la Unidad Iztapalapa  
Dr. Ramón Villarreal Pérez, Rector de la Unidad Xochimilco

Actualmente, la estructura Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana está integrada por la Rectoría General y tres Unidades Universitarias: Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco.

La Rectoría General tiene la responsabilidad de planificar, diseñar y conducir las actividades de desarrollo y crecimiento de la Universidad. El Rector General preside el Colegio Académico, donde se encuentran representados todos los miembros que forman la comunidad universitaria; órganos personales (rectores, directores, jefes de departamento) personal académico, administrativo y alumnos.

Las tres Unidades tienen bajo su responsabilidad desarrollar e impulsar las actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura, así como la realización y evaluación de los programas y proyectos de investigación y la formación integral de los estudiantes.

Cada una de ellas cuenta con sus propios órganos académicos y administrativos. Esta organización permite a las unidades tener independencia en el diseño de sus enfoques y modelos de enseñanza y de investigación, sin embargo es importante la interacción permanente entre ellas y la Rectoría General.

La estructura orgánica de la UAM incluye diversos niveles de participación de la comunidad universitaria, conformada por:

### **Los Órganos Colegiados**

En ellos están representados los diferentes sectores de la Universidad, cuyas decisiones de conjunto definen su desarrollo académico y son los siguientes:

- El Colegio Académico
- Los Consejos Académicos
- Los Consejos Divisionales

### **Los Órganos Personales**

Son las instancias ejecutoras de las políticas y responsables del funcionamiento de la Universidad son:

- El Rector General
- Los Rectores de Unidad
- Los Directores de División
- Los Jefes de Departamento

### **Las Instancias de Apoyo**

Colaboran con los Órganos Personales en el cumplimiento de las funciones de la Universidad y son:

- El Secretario General
- El Abogado General
- Los Secretarios de Unidad
- Los Secretarios Académicos de División
- Los Coordinadores de Estudios de Licenciatura y Posgrado
- Los Jefes de Área

Por otra parte, la organización académica de la UAM se basa en el modelo departamental, que surge en 1974 como alternativa a los modelos educativos existentes en ese tiempo en el país, los cuales estaban conformados por facultades y escuelas en los que la docencia y la investigación se desarrollan de manera independiente.

Este modelo utilizado por la UAM, permite que la docencia, la investigación y la difusión del conocimiento se realicen en forma articulada e integral, además de la organización e integración de grupos multidisciplinarios de investigación que asumirán los retos académicos que van surgiendo.

El modelo departamental está conformado por:

### **Las Divisiones**

Son Organizaciones integradas por departamentos y establecidas por áreas del conocimiento, su propósito es cumplir el objetivo de la Universidad a través del desarrollo de los planes y programas académicos y proyectos de investigación que integran los estudios de educación superior.

La Universidad creó las siguientes Divisiones:

- División de Ciencias Básicas e Ingeniería (DCBI)
- División de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSYH)
- División de Ciencias Biológicas y de la Salud (DCBS)
- División de Ciencias y Artes para el Diseño (DCYAD)

### **Los Departamentos**

Constituidos para la investigación en disciplinas específicas o en conjuntos homogéneos de éstas, así como para desarrollar actividades de docencia en esas disciplinas de acuerdo a planes y programas de estudio de las diversas Divisiones que integran la Universidad.

### **Las Coordinaciones de Estudios**

Estas apoyan al director de División. Las Coordinaciones de Estudios de Licenciatura y de Posgrado tienen la responsabilidad de dar continuidad y calidad al proceso educativo, apoyar la formulación y aplicación de la planeación y evaluación de las actividades docentes, la actualización de los programas, prever y gestionar los recursos para resolver las necesidades materiales y magisteriales del proceso de enseñanza-aprendizaje, coordinarse con los jefes de área y difundir el programa de estudios fuera de la Institución.

### **Las Áreas de Investigación**

Se encuentran dentro de los Departamentos y se ocupan del desarrollo de proyectos de investigación en una especialidad o especialidades afines.

## **3.2. Unidad Azcapotzalco**

Se ubica al norte de la zona metropolitana y es el 11 de noviembre de 1974 cuando abre sus puertas a la comunidad universitaria.

El Consejo Académico en su sesión 137 celebrada en enero de 1993, señala como misión de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco lo siguiente "Institución al servicio de la sociedad, que tiene como postulados fundamentales la transmisión, la generación y la preservación del conocimiento en el marco de la excelencia"

Mantiene el principio de equidad sin distinciones de sexo, raza, edad, creencias religiosas o militancia política y sus actividades están encaminadas a resolver los grandes problemas de nuestro país y a construir una sociedad más justa y democrática.

La Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, tiene como funciones primordiales la docencia, que permita la formación de recursos humanos a nivel licenciatura y posgrado, que atiendan los problemas de México y sus necesidades sociales, la investigación que permita generar conocimientos y resolver problemas sociales en el país y la preservación y difusión de la cultura, analizando los valores de nuestra civilización y sus raíces.

La Unidad se encuentra organizada en 3 Divisiones y 14 Departamentos. Así, ofrece a los estudiantes 16 carreras a nivel licenciatura y 7 posgrados.

### **División de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI)**

Sus objetivos son la formación de profesionistas en las diversas áreas de la ingeniería, orientados a la industria y al sector productivo del país, que contribuya a la generación de tecnología propia y de producción con calidad.

Las licenciaturas que imparte son:

- Ingeniería Ambiental
- Ingeniería Civil
- Ingeniería Eléctrica
- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería Física
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería Metalúrgica
- Ingeniería Química

**Posgrados:**

- Maestría en Ciencias de la Computación
- Especialización, Maestría y Doctorado en Ciencias e Ingeniería (Ambientales y de Materiales)

### **División de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSYH)**

A través de los planes y programas de estudio se busca la formación crítica y científica de los estudiantes para que comprendan la sociedad y la cultura mexicana, así como su comportamiento, evolución y sus relaciones en el contexto nacional e internacional.

Se propone también la realización de investigación básica y aplicada que se vincule con los programas de estudio y con las necesidades del país.

Las licenciaturas que imparte son:

- Administración
- Derecho
- Economía
- Sociología

**Posgrados:**

- Especialización en Literatura Mexicana del Siglo XX
- Maestría en Economía
- Maestría en Historiografía de México
- Maestría en Planeación y Políticas Metropolitanas

### **División de Ciencias y Artes para el Diseño (DCYAD)**

Tiene, como objetivo preservar y difundir el conocimiento y la práctica del diseño industrial, la comunicación gráfica y la arquitectura. Comprende las siguientes licenciaturas:

- Arquitectura
- Diseño de la comunicación gráfica
- Diseño industrial

### **Posgrados:**

- Especialización, Maestría y Doctorado en Diseño

Por otra parte, existen Organismos de Apoyo que respaldan el trabajo académico de las tres Divisiones: la Coordinación General de Desarrollo Académico (CGDA) y la Coordinación General de Planeación (COPLAN), los cuales dependen de Rectoría y contribuyen al desarrollo de actividades que involucran a la Unidad en su conjunto.

Entre otras cosas, la Unidad cuenta con un Bufete Jurídico que desarrolla los programas de extensión del Departamento de Derecho en materia de asesoría y procuración jurídica, contribuyendo a la defensa de las garantías individuales y sociales de los sectores populares.

En cuanto a la difusión de la cultura, promueve actividades de docencia e investigación a través de conferencias, mesas redondas, congresos etcétera y cuenta además con una rica producción editorial, algunas de estas publicaciones son:

- Libros de texto que apoyan de manera directa a las Unidades de Enseñanza-Aprendizaje
- Material de apoyo a la docencia
- Libros del Laberinto, constituida por trabajos de creación literaria (ensayo, poesía y narrativa).

### **Comunidad Universitaria**

La comunidad universitaria se encuentra integrada por estudiantes, profesores y trabajadores administrativos, los cuales en conjunto constituyen y forman la Universidad.

La Unidad Azcapotzalco, cuenta con una planta docente de más de 1,100 profesores de tiempo completo y medio tiempo, el promedio de alumnos por grupo es de 32. Por otra parte, la investigación es fundamental para la Unidad Azcapotzalco y cuenta con importantes programas y proyectos de investigación, así como también con la participación de más de 60 profesores que ahí laboran y son miembros del Sistema Nacional de Investigadores.

La formación continua de la planta docente es importante para la Universidad, por lo que se apoya el continuo aprendizaje y superación de los docentes.

En relación a los trabajadores administrativos, son más de 1200 empleados que laboran en la Unidad y gracias a ello la Universidad puede sustentar sus funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura.

### 3.3. Coordinación de Servicios de Información

El desarrollo académico, así como la investigación se fortalecen y se complementan con los servicios de información que la Unidad ofrece, para ello cuenta con una biblioteca que a su vez se encuentra constituida por Secciones o Departamentos.

Se le asigna el nombre de Coordinación de Servicios de Información (COSEI) y constituye uno de los pilares más importantes para la comunidad universitaria, ya que las tareas académicas se apoyan en ella al proporcionar los servicios de información en forma oportuna y eficiente.

La capacidad de sus instalaciones permite atender simultáneamente a 1,100 usuarios sentados cómodamente, cuenta con cubículos para estudios en grupo, sala de consulta para profesores y un salón para uso de discos compactos. Tiene dos salas de proyección, una sala de cómputo para estudiantes y una para profesores y dos áreas de exposiciones.

Entre algunos de sus objetivos se encuentra el apoyo a los planes de enseñanza-aprendizaje e investigación de la Unidad, así como la disseminación selectiva de la información documental obtenida, cubriendo las necesidades de información que la comunidad universitaria requiere, ya sea por medios automatizados o manuales.

Para ello, la biblioteca o también llamada COSEI cuenta con un acervo documental compuesto por más de 250,000 libros, 1,635 títulos de publicaciones periódicas, 194 bases de datos en discos compactos, 14,500 títulos en el acervo audiovisual, 8 colecciones especiales y 8,800 documentos relacionados con proyectos terminales, reportes de investigación y reportes técnicos.

Aproximadamente son 5,000 usuarios diarios los que la biblioteca recibe en sus instalaciones, los cuales acuden a consultar materiales en sus diferentes áreas.

El tipo de servicio que brinda la biblioteca es de estantería abierta para la colección general y de consulta. En estantería cerrada se encuentra una colección de libros raros, así como un fondo reservado de libros de derecho antiguo de los siglos XVII a XIX y otro fondo de historiografía mexicana.

Para organizar el acervo y brindar los servicios a la comunidad universitaria, la biblioteca trabaja con un sistema automatizado integral, desarrollado en la misma universidad, llamado INTELIGENTE 9000 (Inteligente Tecnología, Libro, Gente y 9000 por el equipo informático que utiliza.)

Se brindan diversos servicios en las distintas Secciones que integran la Coordinación de Servicios de Información (COSEI). (Ver anexo 1)

#### Sección de Biblioteca

- Préstamo a domicilio o en sala. Para el primero se prestan hasta cuatro libros de la colección general por diez días hábiles
- Préstamo interbibliotecario. Localiza material en otras Instituciones con las que tiene convenio



- Servicio de préstamo trimestral. El cual se brinda al personal académico
- Consulta. Brinda asesoría y orientación a usuarios en la búsqueda de información y el uso de material de referencia
- Cubículos de estudio. El requisito para utilizarlo es un mínimo de cuatro personas y máximo de seis
- Catálogo público en línea. Permite localizar el material a través de terminales
- Obras de consulta en formato electrónico (diccionarios, enciclopedias interactivas, etcétera. Se brinda únicamente al personal académico (investigadores, profesores, técnicos académicos)
- Fotocopiado
- Instrucción y visitas guiadas.

### **Sección de Acervo Audiovisual**

En apoyo a las labores de enseñanza-aprendizaje y desarrollo cultural, esta Sección cuenta con: diapositivas, videos, mapas (colección cartográfica del INEGI en escala 1:50,000 y 1:250.000), audiocasetes, películas de 16 mm., carteles, planos arquitectónicos, discos compactos (para laboratorio de televisión y audiovisuales) y modelos moleculares.

Brinda los siguientes servicios:

- Préstamo de material en sala de lectura
- Revisión de material en sala de proyección
- Áreas de exposición
- Reservación de salas de proyección
- Auditorama. Transmisión de diferentes géneros musicales en el área de lectura de Hemeroteca todos los viernes de las 10 a las 17 hrs.
- Préstamo de material a domicilio (las colecciones de diapositivas y videos son por medio de los profesores)
- Video Club. Videos que apoyan la recreación del personal académico y administrativo

### **Sección de Hemeroteca**

Cuenta con un acervo de más de 1,635 títulos, 626 corresponden a suscripciones vigentes de publicaciones periódicas especializadas.

Tiene además, la capacidad de obtener artículos de publicaciones periódicas nacionales y extranjeras, de elaborar tablas de contenido y difundir información temática selectiva.

Algunos de sus servicios son:

- Tablas de contenido en línea
- Bases de datos hemerográficas
- Acceso de publicaciones electrónicas en texto completo
- Salón de cómputo escolar, en apoyo a la comunidad estudiantil para elaborar trabajos escolares

### **Sección de Documentación**

El servicio de documentación cuenta con 194 bases de datos en discos compactos, con información multidisciplinaria y cerca de 9,000 proyectos terminales, reportes de investigación y documentos generados en la universidad, cuatro sistemas de bases de datos accesibles vía WWW (Infolatina, FirstSearch, Dialogweb, El Village)

Algunos de los servicios que ofrece son:

- Estudio CD-RED
- Sala de académicos
- Préstamo de proyectos terminales y otros documentos
- Acceso a bases de datos
- Acceso a Internet, exclusivamente para investigación
- Talleres de acceso a los sistemas electrónicos de información
- Localización y recuperación de documentos

### **Sección de Análisis Bibliográfico**

Esta Sección se encarga de llevar a cabo el proceso del material bibliográfico, organizando de una manera lógica y conveniente el material, sin importar su formato, preparando los registros que permitan al usuario tener fácil acceso a ellos, es decir localizar la información que necesitan y utilizar así satisfactoriamente la colección.

### **Sección de Selección y Adquisiciones**

Esta Sección se encarga de seleccionar y adquirir el material bibliográfico, partiendo de que el material adquirido debe apoyar los planes y programas de estudio e investigación de la Universidad, teniendo en cuenta el desarrollo equilibrado de la colección y su calidad.

## **3.4. Sección de Análisis Bibliográfico**

Para efectos del estudio que se realiza se ha considerado importante describir la Sección de Análisis Bibliográfico, también llamado Departamento de Procesos técnicos.

La Sección de Análisis Bibliográfico es una de las áreas internas de procesos y su objetivo es el de poner a disposición de los usuarios el material documental de forma organizada y de fácil recuperación.

Esta Sección es la base para el crecimiento documental de la biblioteca, ya que todo material que se adquiere requiere de un arreglo para su control, almacenamiento y recuperación.

El trabajo que se realiza en Análisis Bibliográfico consiste a grandes rasgos en catalogar, clasificar y capturar el material documental, así como la preparación física del mismo para ponerlo a disposición del usuario.

### **Recursos Tecnológicos**

Para agilizar, facilitar, almacenar y explotar los recursos de información se cuenta con un sistema automatizado llamado INTELIGENTE 9000, el cual fue desarrollado en combinación con personal de la COSEI y de Cómputo.

El sistema está integrado por seis módulos que corresponden a cada una de las secciones que integran la COSEI. La Sección cuenta también con computadoras personales y bases de datos en disco compacto que agilizan las actividades.

### **Recursos humanos**

El personal que labora en Análisis es de tipo administrativo, integrado por cinco bibliotecarios, cinco técnicos bibliotecarios y cinco ayudantes de biblioteca.

### **Recursos materiales**

Para el desarrollo de las actividades en los procesos técnicos son necesarias colecciones documentales y la Sección cuenta con una colección de consulta integrada por diccionarios y enciclopedias, especializados en distintas áreas, con el subject headings y el bilindex de la Biblioteca del Congreso, así como con tesauros, listas de encabezamientos de materia y esquemas de clasificación de la Biblioteca del Congreso en papel y disco compacto.

### **Recursos económicos**

La Sección de Análisis elabora un proyecto presupuestal anual que se destina a rubros como: personal, mantenimiento, equipo y aparatos, mobiliario etcétera.

El jefe de Sección planea este proyecto de acuerdo a las necesidades presentes y futuras y es sometido al visto bueno del Coordinador de la biblioteca.

## IV. SECCIÓN DE ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA UAM-AZCAPOTZALCO

La productividad, como anteriormente se ha mencionado, significa el logro de la calidad, eficacia, rentabilidad y desarrollo en la organización a través del uso eficiente de los recursos.

Actualmente las bibliotecas mexicanas se enfrentan a diversos problemas, entre ellos el de la productividad, en particular en el Departamento de Procesos Técnicos. La Sección de Análisis Bibliográfico de la UAM-A no escapa a esta situación.

La Sección de Análisis Bibliográfico de la UAM-A forma parte de las secciones que constituyen la Coordinación de Servicios de Información, (COSEI) tiene la función de organizar el material bibliográfico a través del proceso técnico del material adquirido, manteniendo actualizado el catálogo en línea y el catálogo topográfico.

Esta Sección se encuentra estrechamente relacionada con las Secciones de Selección y Adquisiciones y la Sección de Biblioteca, ya que mientras la primera entrega el material bibliográfico adquirido para su proceso, la Sección de Biblioteca se encarga de recibir el material ya procesado para ponerlo a disposición del usuario.

El trabajo que se realiza en Análisis Bibliográfico consiste en recibir el material bibliográfico de la Sección de Adquisiciones para después investigarlo, catalogarlo, clasificarlo, capturarlo y por último prepararlo físicamente.

A continuación se describirán en detalle los recursos humanos con los que cuenta y las actividades que se desarrollan en la Sección.

### 4.1. Personal

La Universidad (UAM) y el Sindicato (SITUAM) para reglamentar las relaciones laborales cuentan con el Manual de puestos administrativos y el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), que son documentos basados en la bilateralidad.

De acuerdo al CCT los empleados se clasifican de la siguiente forma: personal académico, que realiza actividades académicas de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura etcétera y los administrativos, quienes son las personas que prestan sus servicios en forma personal y subordinada a la UAM.

Los trabajadores pueden ser de confianza y están constituidos por los jefes de Sección, personal de base y personal temporal contratado por tiempo o por obra determinada.

El personal de biblioteca de acuerdo al Manual de puestos administrativos de base puede optar por las siguientes plazas, cubriendo los requisitos que se señalan.

### **Documentalista**

Requisitos: Licenciado en Bibliotecología titulado, dominio del idioma inglés, dos años de experiencia en puestos similares

### **Bibliotecario**

Requisitos: Licenciado en Bibliotecología titulado, conocimientos del idioma inglés y un año de experiencia en puestos similares

### **Técnico Bibliotecario**

Requisitos: Bachillerato concluido con carrera técnica en Bibliotecología igualmente un año de experiencia en puestos similares

### **Ayudante de Biblioteca**

Requisitos: bachillerato concluido con experiencia de un año en puestos similares

Para cubrir cualquier plaza administrativa en la biblioteca se deben cubrir los requisitos, ya sea académicos o de experiencia y es el Sindicato quien se encarga de hacer una selección del personal a través de un concurso, para después en forma conjunta con la Universidad proceder a aplicar un examen elaborado previamente, el cual es calificado por las dos partes, Universidad y Sindicato.

Para cubrir las plazas de base se piden requisitos de escolaridad y experiencia, para las plazas temporales solo uno.

En la tabla siguiente se muestra el total de personal con el que cuenta la Sección de Análisis Bibliográfico.

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Bibliotecarios	5
Técnicos Bibliotecarios	5
Ayudantes de Biblioteca	5
Jefe de Sección	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

## 4.2. Actividades

Desde que el material es entregado por la Sección de Selección y Adquisiciones a la Sección de Análisis Bibliográfico, ésta tiene la obligación de darle seguimiento al material, para ello se organiza en distintas actividades las cuales son llevadas a cabo específicamente por los trabajadores en cada plaza correspondiente.

Es importante mencionar que el personal se encuentra organizado en equipos conformados por un bibliotecario, técnico bibliotecario y un ayudante de biblioteca.

Las actividades que se realizan son las siguientes: investigación bibliográfica, catalogación, clasificación, captura del material y proceso físico.

Por otra parte, el papel del Sindicato es determinante en lo que se refiere a las actividades que se realizan en cada puesto, ya que no permite que se realicen actividades que no se encuentren en el Manual de puestos administrativos. En la Sección de Análisis de acuerdo a la historia sindical, los trabajadores tienen derecho de agruparse, formar organizaciones con claras metas de apoyo y protección a su trabajo y a las condiciones en que se lleva a cabo.

Se dice, que en toda organización sindical se debe entender y apoyar el cambio que va implícito en los procesos de la modernización y apertura, pues de lo contrario su oposición al mismo jugará no sólo en su contra y de la organización, sino de los trabajadores y principalmente en el desarrollo de México.

En relación a lo anterior, en la Sección de Análisis prevalece una situación de confrontación entre Sindicato y Universidad, pues las actividades deben estar estrictamente apegadas al Manual de puestos administrativos, que ya quedó desactualizado y no existe flexibilidad por parte del Sindicato, la Universidad por su parte también es poco flexible al querer modificar las actividades y puestos tal como lo propone.

El uso de nuevas tecnologías trae como consecuencia cambios en las actividades realizadas y exige reglamentar puestos y actividades, esto incumbe tanto al Sindicato como a la Universidad, en este sentido no sólo la Sección de Análisis Bibliográfico, sino toda la COSEI automatizó hace más de seis años los servicios y procesos de trabajo internos y aunque los empleados realizan actualmente las actividades utilizando el sistema automatizado, aún no ha habido un acuerdo entre Universidad y Sindicato para regular su uso, lo que ha traído como consecuencia continuos acuerdos temporales que no son la solución de fondo. Algunos de los procesos de trabajo podrían ser mejorados y agilizados si hubiera un consenso para la realización de las actividades.

Una de las principales finalidades del Sindicato es que junto con la Universidad regulen los derechos y obligaciones de los trabajadores, en donde prevalezca un ambiente de trabajo cordial en beneficio de los empleados y del trabajo productivo, en consecuencia el cumplimiento, desarrollo y crecimiento de la Universidad, así como de la COSEI y de todas las coordinaciones que integran la universidad.

Es urgente el diálogo entre Sindicato y Universidad, con el fin de compartir y aceptar razones, lograr un consenso para tomar decisiones, no en beneficio particular o de unos cuantos, ni por cuestiones políticas, sino con la finalidad por una parte, de que los empleados obtengan

condiciones de trabajo apropiadas y una remuneración adecuada y por otra para lograr el trabajo productivo, en donde la calidad sea una característica. Finalmente la razón de ser y estar es la Universidad y el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual es necesario trabajar en conjunto.

Debe existir en las dos partes una misión, un código de valores y una cultura para el trabajo en equipo.

### 4.3. Investigación Bibliográfica

Después de haber pasado por la Sección de Selección el material bibliográfico es entregado a los técnicos bibliotecarios con la correspondiente relación de libros entregados. Posteriormente el técnico bibliotecario procede a lo siguiente:

1. Verificar la relación con la cantidad de libros entregados
2. Investigar en la base de la UAM, si son copias se ingresan por números de adquisición en la base (este número indica la cantidad de volúmenes adquiridos), anotando en el libros su clasificación y número de control (este número se refiere a la cantidad de títulos que la base tiene)
3. El material que no haya sido copia se investiga en otras bases de datos a través de Internet, como son: catálogos de la Biblioteca del Congreso, la Biblioteca de la UNAM y El Colegio de México principalmente
4. Se imprime la ficha bibliográfica
5. El material que no haya sido encontrado se le anota catalogación original y junto con el material encontrado se entrega al bibliotecario, quien realizará el siguiente proceso. (Ver anexo 2)

### 4.4. Catalogación y clasificación

Con el material ya investigado, el bibliotecario es quien cataloga, asigna encabezamientos de materia y clasifica de acuerdo a ciertas políticas y utilizando las herramientas necesarias para ello.

Las herramientas usadas para catalogar son el formato MARC II y las Reglas de Catalogación Angloamericanas 2ª ed., en la asignación de encabezamientos de materia como primera opción se tienen los encabezamientos de la Mtra. Rovira, después los de la Mtra. Gloria Escamilla, el Bilindex de la Biblioteca del Congreso y otras fuentes de investigación como son: diccionarios de traducciones de términos técnicos, diccionarios especializados en el área, enciclopedias etcétera.

El sistema de Clasificación utilizado es el de la Biblioteca del Congreso (L.C.) en papel y en disco compacto.

Los procedimientos que se realizan son los siguientes:

1. Se cataloga el materia recibido, se vacían los datos en una hoja de captura de acuerdo al formato MARC II, utilizando para la descripción las Reglas de Catalogación Angloamericanas, 2ª ed.
2. Si es material original, se procede a asignar encabezamientos, verificando los temas en la base, en caso de no encontrarse se utilizan las herramientas antes mencionadas en ese orden
3. Si es material localizado en otras bibliotecas, se procede a verificar y normalizar los temas utilizados de acuerdo a la base de datos. En caso de ser encabezamientos en ingles se traducen de acuerdo al Bilindex o utilizando los diccionarios correspondientes
4. A continuación, se procede a clasificar de acuerdo al sistema L.C., después se asigna el número de Cutter ajustándolo al catálogo en línea y topográfico e intercalando las papeletas en el mismo
5. Posteriormente, en el modulo de precatalogación del sistema se ingresa el número de adquisición para generar el número de control que va a ser anotado en la hoja de captura
6. Por último, el material es entregado nuevamente a los técnicos bibliotecarios con su respectiva hoja de captura y su número de control. (Ver anexo 3)

#### 4.5. Captura del material bibliográfico

Es el técnico bibliotecario quien se encarga de recibir el material bibliográfico para posteriormente capturarlo.

1. Ya con la hoja de captura y número de control correspondiente se ingresa al sistema en el módulo de captura, donde aparece una precatalogación de ese título, la cual va a ser completada con los datos correspondientes
2. A continuación es anotado el número de control y clasificación a cada volumen. Por último, este material continua el proceso con su preparación física (Ver anexo 4)



#### 4.6. Proceso físico del material bibliográfico

El proceso físico del material es realizado por los ayudantes de biblioteca, quienes lo reciben ya capturado y se encargan de lo siguiente:

1. Se procede a pegar tarjetas de préstamo y alarmas
2. Se ingresa al sistema a impresión de códigos de barra, donde se captura el número de control para generar las etiquetas y los códigos de barra
3. Posteriormente, se pegan etiquetas y códigos de barra
4. Por último, se genera un listado con los números de adquisición que se tienen para ser entregados a la Sección de Biblioteca donde serán puestos a disposición del usuario (Ver anexo 5)

Por otra parte, la productividad de cada empleado en los distintos puestos es variada y dependiendo de la actividad realizada, hay diferencias entre cada puesto por ejemplo, el proceso de trabajo que realizan los ayudantes de biblioteca que generalmente es el proceso físico del material, lo hacen de manera rápida y en mayor cantidad de libros; en cuanto a los técnicos bibliotecarios por las mismas características del trabajo lleva más tiempo investigar y capturar el material y por último el trabajo intelectual que realizan los bibliotecarios requiere de un mayor tiempo, aunque aquí hay que tomar en cuenta variables como la de la contabilización de títulos para bibliotecarios y técnicos, no así para los ayudantes de biblioteca quienes contabilizan volúmenes.

En cuanto a las estadísticas de productividad cada empleado entrega su estadística mensual en el formato correspondiente.

El sistema también arroja una estadística mensual, pero desafortunadamente no todo se puede contabilizar, así por ejemplo el control de la investigación bibliográfica es muy subjetiva, se han probado diversas formas de controlarla pero aún se esta mejorando (Ver anexo 6, estadística).

## V. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD EN LA SECCIÓN DE ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA UAM-AZCAPOTZALCO

La productividad, como se ha mencionado en el primer capítulo, es vista desde distintos enfoques: desde el punto de vista económico, la productividad es la relación entre insumo-producto y el mejoramiento en cantidad y calidad de bienes y servicios; para el enfoque humano-social, el factor humano es primordial, pues genera la productividad, pero esto no se logra por sí sólo ya que existen elementos como la motivación, actitud, participación, etcétera y la materia prima que serán determinantes para la obtención de una buena o mala productividad; desde el punto de vista organizacional/industrial, la productividad se fija a través de estándares o criterios basados en el rendimiento humano y se estudia el ambiente de trabajo pues éste influye en el comportamiento y en la efectividad en el trabajo. Por otra parte, el uso de la tecnología en los procesos de trabajo ha modificado las actividades permitiendo que se realicen más rápido y con mayor facilidad, lo que mejora la productividad.

Es importante conocer el rendimiento que se tiene, evaluar y medir actividades específicas con el propósito de saber cómo se encuentran los resultados en cuanto a productividad y valorar el alcance obtenido.

De acuerdo con lo anterior, aunque la productividad es apreciada desde distintos enfoques, ésta siempre se encuentra rodeada por diversos factores que influyen y modifican la efectividad en el trabajo, lo que se refleja en la baja o alta productividad. Por lo tanto, la productividad debe ser vista de manera integral, donde todos y cada uno de los factores que la afectan sean considerados como parte esencial de la misma, pues en la medida en que esto suceda se podrán obtener resultados satisfactorios.

En relación a la productividad, en la Sección de Análisis se puede observar, que no se han alcanzado los objetivos establecidos (de acuerdo a estadísticas del año 2000); así como la existencia de rezago en el proceso técnico de los materiales, falta de calidad en el trabajo y grandes inversiones de tiempo para realizar éstas actividades.

Estos resultados se encuentran determinados por diversos factores que afectan la productividad en forma negativa y que tienen como consecuencia bajo rendimiento.

A lo largo del presente capítulo se señalará de que forma la productividad es afectada y modificada por los factores humanos, administrativos y tecnológicos que la rodean y forman parte de ella.

Es importante mencionar que la situación en cuanto a productividad y condiciones laborales que existen en la Sección de Análisis es también el producto de las diferentes administraciones, no sólo de la Sección, sino de la misma Coordinación de la biblioteca y autoridades universitarias superiores, pues no han logrado modificar los procesos de trabajo en beneficio de la productividad y han permitido condiciones laborales demasiado flexibles que han originado abusos por parte de los empleados.

Otra parte importante para dicha situación la constituye el Sindicato, como representante de los trabajadores realiza acuerdos laborales con la Universidad, los cuales han afectado procesos

de trabajo y obligaciones de los empleados que inciden directamente en la productividad laboral.

Finalmente, después de describir y conocer la organización y las actividades que se desarrollan en la Sección de Análisis Bibliográfico, (capítulo IV) se analizarán los distintos factores que afectan la productividad en esta Sección. La presente investigación está fundamentada en la investigación documental y en la observación directa de los procesos de trabajo, también se han tomado datos de las estadísticas de productividad que se obtienen a través del sistema automatizado INTELIGENTE 9000.

Para el desarrollo de este capítulo se ha seguido el mismo orden que en el primero, es decir se inicia con factores humanos que incluye: selección de personal, capacitación y desarrollo de personal, motivación, actitud y participación del mismo, para continuar con los factores administrativos en los que se aborda la dirección, planeación, clima organizacional, lugar de trabajo, organización, simplificación y flujo de trabajo, por último la infraestructura tecnológica.

## **5.1. Factores Humanos**

Es indudable que el factor humano es fundamental en el funcionamiento y desarrollo de toda organización, así como en la productividad que se genera. De acuerdo a la teoría general de la administración son varios los aspectos que inciden en la efectividad del trabajo humano de toda organización, tales como la selección, motivación, actitud y capacitación del personal.

### **5.1.1. Selección de personal**

En la selección del personal se elige al candidato que cubra los requisitos que se solicitan, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Por otra parte, es tarea de quienes están a cargo de la selección de personal conocer los requisitos del puesto a cubrir, las aptitudes necesarias para dicho puesto y la planificación de los recursos humanos que requiere la organización para la que será contratado.

En este sentido la selección del personal en la UAM es realizada de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo y es el Sindicato de Trabajadores, quien como primera instancia cubre las plazas de la siguiente manera:

Para ocupar las plazas de base es necesario cubrir los requisitos señalados en el capítulo anterior, (estudios en bibliotecología o experiencia en puestos similares), con estos requisitos el Sindicato presenta una convocatoria para cada puesto, así se hace una selección a través de un sorteo donde son elegidos un titular y un suplente. El candidato elegido como titular es a quien se le da una fecha para presentarse en la Unidad donde se encuentra la plaza a cubrir.

Posteriormente, es elaborado un examen teórico práctico de acuerdo al criterio del jefe de Sección, con la participación de un asesor sindical que estará presente y emitirá opiniones y

sugerencias en el proceso de selección. En caso de que el candidato no apruebe se llama al suplente para realizar el examen.

El asesor sindical debe tener un puesto superior o igual al de la plaza para la que se esta concursando, lo que implica conocer el trabajo que se realiza en dicha plaza, aunque esto en algunas ocasiones no se da, es decir la persona asignada por parte del Sindicato no siempre está en el mismo puesto, por lo tanto no conoce las actividades que se llevan a cabo.

Existen también las plazas temporales que son generadas por algún tipo de licencia, para estas plazas sólo se pide que cubra un requisito, es decir que tenga la experiencia de un año o la escolaridad necesaria, también se aplica un examen siguiendo el procedimiento anterior.

Cabe aclarar que cuando la plaza no es cubierta por distintos motivos como la falta de candidatos que cubran los requisitos, ésta pasa a manos de la Universidad, quien estará en posición de proponer a su candidato.

Es importante mencionar que es indispensable para ocupar plazas de base para bibliotecarios y documentalistas presentar el título de Licenciado en bibliotecología o biblioteconomía.

En relación al jefe de Sección, éste es seleccionado por la coordinación de la biblioteca.

Para los diferentes puestos que existen en la Sección de Análisis Bibliográfico, se cuenta con el siguiente personal:

#### **Bibliotecarios**

Cinco personas, de las cuales dos, tienen los primeros semestres de la licenciatura en biblioteconomía, uno, el bachillerato técnico y dos son pasantes.

#### **Técnicos bibliotecarios**

Se cuenta con un pasante de la licenciatura en biblioteconomía, uno con los primeros semestres en la misma licenciatura, un licenciado en derecho con bachillerato técnico en biblioteconomía, otro con bachillerato y uno más con bachillerato inconcluso.

#### **Ayudantes de Biblioteca**

Tres personas con bachillerato (no técnico), un pasante de la licenciatura en sociología y otro con los primeros semestres del bachillerato.

De acuerdo con lo anterior, son ocho personas las que cuentan ya sea con estudios técnicos o de licenciatura en bibliotecología, aproximadamente 53% del personal, la otra parte tiene experiencia en el trabajo de la biblioteca por más de ocho años, lo que no necesariamente sustituye los estudios en el área.

Por otra parte, teóricamente en la selección de personal se tiene que elegir al candidato idóneo que lleve a lograr los objetivos de la organización para la cual fue contratado.

Cada individuo tiene expectativas particulares con respecto al trabajo y el personal de la Sección de Análisis tienen necesidades individuales y características diferentes, que de acuerdo a su situación esperarán que el trabajo les retribuya tanto económicamente como en el logro de

la superación profesional para que finalmente les reditué en satisfacciones personales y de equipo.

Es importante hacer notar que hay personas que son pasantes o titulados en otras carreras y que han permanecido laborando en la Sección de Análisis Bibliográfico dejando en segundo término los estudios realizados, por lo tanto, no se pueden desarrollar profesionalmente por no estar dentro del área de trabajo correspondiente a los estudios que realizaron.

Por otra parte, hace algunos años reubicaron al personal, donde fueron ascendidos algunos trabajadores de la biblioteca sin ningún problema en cuanto a los requisitos que se pedían para la plaza a la que ascendieron.

No todas las personas que laboran en la Sección han presentado un examen o han cubierto los requisitos que se requieren para estar en ese puesto, sino que las condiciones en su momento fueron propicias para ascender a la plaza que ocupan.

La selección de personal permite elegir al candidato idóneo para un determinado puesto ya que al realizar entrevistas o exámenes los resultados permiten conocer las aptitudes, actitudes, conocimientos, estudios realizados etc, lo que ayudará a ubicarlo en el puesto adecuado, estos aspectos no se han dado para seleccionar al personal que constituye la Sección de Análisis, por diversos motivos, ya sea por la reestructuración de puestos de la Universidad o porque en gran parte el Sindicato es quien tiene a su cargo los procesos de selección.

Es importante mencionar también que la mayoría del personal de la Sección de Análisis Bibliográfico tiene experiencia por más de ocho años en el trabajo que se realiza en la biblioteca, aunque no precisamente en el que actualmente desempeñan debido a la reubicación del personal, sin olvidar por otra parte, que el conocimiento teórico es básico para desarrollarse en el trabajo.

El incumplimiento de los requisitos requeridos debido a la reubicación para ocupar algún puesto en Análisis; la selección que se efectúa al azar, sin realizar entrevistas a los candidatos, la falta de conocimientos teóricos indispensables para realizar algunas actividades, son aspectos que afectan directamente las actividades laborales, teniendo como resultado baja productividad.

### **5.1.2. Formación y capacitación del personal**

La formación y capacitación del personal es una parte fundamental para contribuir a la productividad y son indispensables la planeación y organización que se requieren para llevarla a cabo.

La capacitación es continua y nunca termina, ya que al estar la organización en constante movimiento y sujeta a cambios es indispensable contar con personal lo suficientemente preparado y capacitado para enfrentar dichos cambios que tendrán que ser adoptados o modificados para lograr el mayor beneficio y éxito de la organización.

Capacitar al personal es fundamental si se quiere mejorar la efectividad en el trabajo y la productividad, la formación de elementos capaces con los conocimientos y aptitudes

necesarios para desempeñar el trabajo, ayudarán al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En este sentido y de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo, (2000, p.42-43) la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento tiene facultades para "Determinar las necesidades de capacitación, adiestramiento, formación y actualización de los trabajadores, además de aquellas relativas a la promoción laboral, así como los programas y cursos orientados a la calificación de la fuerza de trabajo para su adecuación ante los cambios tecnológicos y de organización del trabajo"

El Sindicato en acuerdo con la Universidad programan y ofrecen cursos a todos los empleados, solicitando como requisitos en algunos casos conocimientos básicos de los cursos que se van a impartir y escolaridad mínima.

Dentro de estos programas aún no se cuenta con cursos especializados en el área bibliotecológica que permitan la actualización y desarrollo del personal o cursos de capacitación para las actividades técnicas que se realizan, generalmente las personas que llegan a asistir lo hacen por interés personal.

Los cursos de capacitación que se imparten son para el uso de distintos programas como Word, Windows, Excel, Power point etcétera o actualmente de Internet.

La asistencia a estos cursos tiene que ser de común acuerdo con el jefe de la Sección.

Existen también cursos que son financiados por la Universidad, así como la asistencia a eventos relacionados directamente con el área bibliotecológica, donde se llevan a cabo conferencias que permiten la actualización en esta área, pero generalmente son muy esporádicos y son pocas las personas elegidas para asistir a ellos.

Es evidente que esto no es suficiente para lograr la capacitación y desarrollo efectivo del personal en la Sección de Análisis, ya que los cursos que son ofrecidos a los empleados no se encuentran totalmente orientados al apoyo de los procesos de trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos de la biblioteca y los que llega a ofrecer la Universidad son muy pocos, además que se tienen pocos lugares para asistir a ellos.

Por otro lado, el personal nuevo que ingresa a la Sección de Análisis, es instruido por el jefe de Sección en cuanto a los procedimientos, las políticas y uso de las herramientas de trabajo, lo que se va complementado con lo que en la práctica vaya originándose y lo que los compañeros con el conocimiento de las actividades y su experiencia puedan sugerirles.

La Sección está constituida por personal de base, por lo que no hay muchos cambios en cuanto a empleados se refiere, sin embargo puede surgir alguna licencia que es cubierta por personal temporal.

La falta de programas de capacitación de personal en el área bibliotecológica que permita la actualización de los empleados, mejor desempeño laboral y que apoye los procesos de trabajo, son aspectos que han repercutido para que la productividad existente sea baja.

Es necesario que las autoridades correspondientes capaciten a los empleados y que además inviertan en programas de adiestramiento y desarrollo de personal de acuerdo a las necesidades

de la biblioteca y de los empleados para que a su vez puedan desempeñarse óptimamente, al tener un amplio conocimiento de lo que se realiza, esto se reflejará en la productividad y calidad del trabajo.

### **5.1.3. Motivación**

De acuerdo con Herzberg (1997, p. 153), la motivación se da cuando los directivos brindan a sus empleados condiciones de trabajo gratificantes e interesantes oportunidades para desarrollarse, además de la participación en las decisiones que afecten su trabajo y los métodos utilizados en su desarrollo.

Es necesario tener claramente definido que es la motivación y lo que significa para el logro de una mayor productividad y alcanzar el éxito, considerando que el factor humano es afectado por la motivación y está estrechamente relacionado con la actitud.

En teoría los directivos deben enfocar su atención en tratar de ofrecer a sus empleados un trabajo que no resulte monótono, rutinario, donde puedan desarrollarse profesionalmente y alcanzar metas personales logrando el cumplimiento de los objetivos de la organización, que se reconozca el trabajo individual y de grupo, que se permita hacer sugerencias, participar en los procesos de trabajo, que los ascensos se den de acuerdo a las aptitudes y capacidades del personal, incentivos económicos, propiciar relaciones laborales cordiales y una excelente comunicación.

De acuerdo con lo anterior en la Sección de Análisis Bibliográfico se tiene lo siguiente:

En cuanto a la participación en la toma de decisiones con respecto a los métodos de trabajo, generalmente se convoca a juntas donde se informa lo que se va a hacer o a modificar, de esta manera todos opinan y dan sugerencias que ayudan a simplificar el trabajo.

Cabe señalar que cuando se trabaja en equipo es importante que todo el personal se encuentre informado de lo que se va a realizar, cómo se va a hacer, quién y cuándo lo va a llevar a cabo etcétera, ya que el trabajo de una persona puede afectar el equilibrio que debe existir en los procesos de trabajo.

Por otra parte, la existencia de los canales adecuados de información y comunicación son indispensables para que haya un ambiente cordial y agradable, así como para que los procesos de trabajo se desarrollen adecuadamente, lo que no siempre se observa en la Sección de Análisis Bibliográfico.

En la Sección de Análisis no se cuentan con días y horas establecidas o en su defecto con un consenso en la hora y día para realizar las juntas que generalmente son informativas o tienen que ver directamente con los métodos de trabajo, esto provoca que no siempre el personal se encuentre completo y reunido, lo que no es obstáculo para que se tomen decisiones con los que se encuentran en ese momento, teniendo que acatar lo que se decida en la junta.

En cuanto a las relaciones laborales se observa generalmente un ambiente cordial que algunas veces se ve afectado por desacuerdos entre jefe y empleados en relación a los procesos de trabajo, lo que también origina división de opiniones entre los empleados, esto indudablemente

es un factor que modifica actitudes y conductas que no siempre significan efectividad en el trabajo.

La teoría menciona el reconocimiento del trabajo como un elemento más que contribuye a modificar la actitud hacia el mismo, motivar a los empleados con felicitaciones verbales o por escrito resulta significativo, logrando hacer sentir satisfecha a la persona, por otra parte los incentivos económicos son importantes pero esto no siempre se puede ofrecer por falta de presupuesto.

En la Sección de Análisis Bibliográfico ocasionalmente se felicita a los empleados verbalmente y en cuanto a los incentivos económicos, son esporádicos lo que no depende del jefe de la Sección sino de otras jerarquías directivas.

Dentro de la Sección de Análisis las promociones o ascensos escalafonarios se encuentran fuera del alcance de los directivos, ya que esto está determinado bilateralmente entre Universidad y Sindicato, es éste último quien a través de procedimientos ya establecidos boletina las plazas para concursar, ya sea para ascender o para ocupar alguna plaza temporal o de base; aquí generalmente no obtiene la plaza la persona con mayores aptitudes, es al azar como se elige a las personas que antes tienen que cubrir ciertos requisitos, lo que no necesariamente quiere decir que se tenga al candidato idóneo.

Es importante considerar que también los directivos necesitan de la motivación, que como se ha dicho contribuye al desempeño óptimo de sus funciones, contar con directivos entusiastas que promuevan y proyecten el éxito a través de su administración, que propicien la creación de un ambiente laboral que favorezca la creatividad, motivación y crecimiento del personal, contribuirá al logro de la satisfacción y productividad laboral.

La motivación existente en la Sección de Análisis no es suficiente, pues no se han observado cambios importantes en la actitud del personal que contribuyan a mejorar la calidad en el trabajo y la baja productividad.

#### **5.1.4. Actitud y participación del personal**

En toda organización la actitud y participación del personal es primordial para el desarrollo de la misma, tanto la participación como la actitud son aspectos que se encuentran relacionados ya que la actitud al ser resultado de lo que se percibe y se siente ante ciertas situaciones o personas, también se refleja dentro de un ambiente de trabajo y en la participación que el personal pueda manifestar.

La motivación es otro elemento muy relacionado con los anteriores, al motivar se modifican actitudes por ello es necesario que los directivos motiven al personal, tratando entre otras cosas de hacer que se sientan tomados en cuenta en las acciones que les afectan en su trabajo, motivar significa estimular la participación y satisfacción laboral.

Es difícil medir el esfuerzo realizado como resultado de la participación y actitud del personal o el compromiso ante el trabajo, por ello los resultados obtenidos en producción, tiempo y calidad son aspectos que nos permitirán saber la situación en la que se encuentra el personal y la organización.



En este sentido el jefe de la Sección de Análisis al querer involucrar al personal, organiza reuniones donde se opina sobre los procedimientos a seguir para realizar el trabajo, existen opiniones variadas que podrían ser la solución, pero no hay una evaluación completa o una proyección de lo que ocurrirá con determinada situación, lo que tiene como consecuencia que sobre la marcha vayan saliendo problemas que no se contemplaron anteriormente, que finalmente desestabilizan la forma de trabajar y trae el descontento de los empleados de la Sección, manifestándose en actitudes poco productivas.

Por otro lado, también se tienen pláticas individuales por parte del jefe de Sección con la finalidad de tener mayor comunicación y fomentar en los empleados una actitud productiva, sin embargo esto no se da con todo el personal y no se ha observado que influya de manera efectiva en los empleados.

La comunicación se debe dar al máximo y con todos los integrantes de la Sección de Análisis Bibliográfico, ya que el trabajo en procesos técnicos es esencialmente de equipo y la falta de comunicación repercutirá en los procesos de trabajo.

Es necesario para la Sección de Análisis Bibliográfico tratar de encontrar nuevas formas de conducir al personal que influyan en cambios de actitudes hacia el trabajo productivo, fomentar a su vez la participación encaminada a mejorar los procesos de trabajo.

Los resultados en la Sección de Análisis Bibliográfico en cuanto a las formas de trabajar y en la propia productividad del trabajo no han sido satisfactorias, lo que nos lleva a pensar que si como lo dice la teoría en un principio los directivos lograran involucrar, motivar y modificar actitudes que se manifiesten en participación y voluntad de realizar un trabajo productivo y de calidad, se obtendrían resultados más positivos, aquí la responsabilidad en gran parte la tienen los directivos, sin olvidar que indudablemente cada persona tiene un compromiso con el trabajo y consigo mismo.

En la medida en que cada empleado tome conciencia de la importancia de su trabajo y de querer contribuir al trabajo productivo y de calidad sin importar los "usos y costumbres" que se han generado en el ambiente laboral de la Sección de Análisis se obtendrán resultados positivos para el trabajo.

Por otro lado, la puntualidad, asistencia y la voluntad de trabajar con calidad forma parte de la participación de los empleados, lo que en la Sección de Análisis Bibliográfico sucede de forma irregular, esta situación no es sólo resultado de la administración por parte de las autoridades universitarias, sino que también tiene relación con la parte sindical, que al ser los representantes de los trabajadores han sobreprotegido y fomentado el trabajo poco productivo, creyendo que han logrado "ganancias sindicales" para los trabajadores, es sabido que todos los excesos son malos y el equilibrio es una característica que debe existir entre ambas partes.

De acuerdo con lo anterior, la disposición hacia el trabajo productivo manifestada por los empleados no refleja resultados satisfactorios. La actitud, que es consecuencia en gran parte de la motivación no ha modificado el desempeño laboral, la falta de participación y responsabilidad en el trabajo, se refleja en la baja productividad.

Sin embargo, es preciso reconocer que la actitud forma parte de cada individuo y es el compromiso que cada quien adopte, no sólo frente al trabajo, sino también ante otros aspectos

de la vida, lo que permita lograr un crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios necesarios para el bien personal y de la sociedad.

## **5.2. Factores Administrativos**

La Sección de Análisis Bibliográfico es una organización que al igual que cualquier otra requiere de una adecuada administración con la aplicación de la teoría administrativa y las adecuaciones correspondientes, por otra parte los factores administrativos influyen o modifican la productividad, lo que hace necesario contar con directivos capaces de organizar y controlar los procesos de trabajo, de tal manera que se establezca una estructura organizacional eficiente que ayude a lograr los planes y objetivos diseñados.

### **5.2.1. Dirección**

Esta es una función de los directivos, implica influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, requiere de habilidades para la comunicación, motivación, liderazgo, etcétera.

En gran medida los jefes son la clave para influir en los empleados, lograr cambios de actitudes, estimularlos para que sean más productivos, saber tratar con los empleados y conquistar su confianza, tratar de tener más influencia que autoridad, valorar el mérito individual, permitirá lograr resultados más positivos.

En este sentido en la Sección de Análisis Bibliográfico se observa que se asignan tareas precisas, pero no siempre son llevadas a cabo con la disposición y convencimiento total o que en ocasiones los tiempos empleados en la realización de algunas tareas son muy amplios.

Esto nos lleva a pensar que no hay una adecuada motivación, que influya y lleve a modificar actitudes, haciendo posible una mayor participación por parte de los empleados o que habría que encontrar nuevos caminos y emplear nuevas formas de motivación, para lograr una actitud más positiva en cuanto a la productividad, cabe resaltar que la comunicación que se tenga con los empleados y entre los mismos trabajadores es de vital importancia, ya que es a través de ella como se podrá manifestar lo que se quiere.

Es indudable que es el jefe de Sección quien debe tratar de influir positivamente en el personal, empleando la comunicación, la motivación, tratando de ganar su confianza y disposición que se vea reflejado en actitudes positivas.

En cuanto a la supervisión en la Sección de Análisis es llevada a cabo por el mismo jefe de Sección, es él quien dirige y asigna el trabajo en general, es necesario mencionar que no se cuenta con supervisores para las actividades específicas que se llevan a cabo en la Sección esto tiene como consecuencia que se generen errores que en ocasiones no son detectados de inmediato y siguen su curso lo que indica que no existe un control de calidad en el trabajo.

Cabe mencionar que cada empleado tiene la responsabilidad de realizar su trabajo de la mejor manera y de supervisar la calidad del mismo, lo que no significa que sea suficiente para lograr la

calidad, por ello se deben de encontrar mecanismos adecuados que permitan tener un control de calidad en el trabajo.

Por otra parte, para realizar las actividades que se llevan a cabo en la Sección de Análisis es necesario contar con políticas y procedimientos que establezcan las formas de trabajar, cómo se debe realizar el trabajo, contar con ellas simplificará los procesos de trabajo y contribuirá a mejorar la calidad, además de que cada empleado sabrá exactamente cómo debe trabajar y cómo se quiere ese trabajo, es importante mencionar que para el área de catalogación y clasificación son indispensables por las características del trabajo, pues unificar criterios para normalizar es primordial al realizar estas tareas.

Con respecto a lo anterior, en la Sección de Análisis Bibliográfico existen políticas y procedimientos en cada área, pero actualmente en su mayoría se encuentran desactualizadas, es decir requieren de una actualización que vaya de acuerdo a los cambios que ha sufrido la Sección.

Esto indudablemente repercute en la Sección, ya que aunque estas políticas existen no están contempladas todas las actividades realizadas, no hay unificación de criterios y por lo tanto, la información y la forma de realizar el trabajo no son totalmente precisos, lo que repercute en la baja productividad.

### **5.2.2. Planeación**

Dentro de la administración de la biblioteca contar con una adecuada planeación en el diseño de planes y objetivos generales y por departamento es primordial para el buen funcionamiento de la misma.

La planeación en los procesos técnicos debe contemplar planes y objetivos generales del departamento y planes y objetivos específicos, precisos y definidos por escrito para cada área o actividad desarrollada.

Es necesario diseñar un ambiente que contribuya al desempeño efectivo de las personas que trabajan juntas, el directivo debe ver que todos conozcan y comprendan los propósitos y objetivos del grupo y del departamento, así como sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea efectivo, los empleados tienen que conocer lo que se espera que cumplan.

En la planeación también se encuentra implícito la toma de decisiones, se tiene que decidir o seleccionar el curso de acción a seguir para alcanzar las misiones y objetivos, el control va de la mano con la planeación ya que para ejercer control tiene antes que saberse hacia donde se dirigen los esfuerzos, hacia donde se quiere ir, obviamente esto a través de la planeación.

Al respecto, en la Sección de Análisis Bibliográfico se cuentan con objetivos generales por escrito, aunque no todos los conocen por lo general es a través de la comunicación verbal entre jefe y empleados como se han hecho saber al personal, en cuanto a los objetivos por área sólo son conocidos, como ya se mencionó, a través de la información que el jefe mantiene con los empleados.

De acuerdo con lo anterior, se observa que no todo el personal conoce los objetivos de la Sección de Análisis y en particular de su actividad, lo que implica que no saben exactamente la importancia y las metas que se espera que ellos cumplan, cómo lo van a lograr, etcétera.

Cabe mencionar que no es suficiente que los objetivos se den a conocer sólo verbalmente, es indispensable tenerlos por escrito y difundirlos entre los empleados, realizar las actividades con mayor conocimiento de lo que se espera obtener favorecerá al incremento de la productividad.

Se ha mencionado que en la Sección de Análisis existen políticas y manuales de procedimientos por escrito, que estos no se encuentran actualizados de acuerdo a la situación que hoy se tiene, ya que ha habido cambios principalmente en el uso de la tecnología como herramienta de trabajo, por otra parte las nuevas decisiones con respecto a las formas de trabajar son comunicadas verbalmente por el jefe a todos los empleados.

Es necesario que existan por escrito tanto objetivos, políticas, procedimientos así como las nuevas decisiones que se vayan tomando, ya que es motivo para que la productividad y calidad se vea afectada, al no saber los empleados lo que se espera de ellos, cómo es que se quiere el trabajo, cómo se va a lograr, etcétera. además de que el poner por escrito lo que se desea aumentará la precisión y claridad evitando malos entendidos y falta de comunicación, así como consumo de tiempo con los empleados al tener que comunicarles a cada uno los cambios o realizar juntas por área.

Los aspectos internos del departamento, así como las relaciones que guarda con otros, influye en la planeación, porque las actividades que se realizan en otros departamentos como la Sección de Adquisiciones y la Sección de Biblioteca se encuentran estrechamente relacionadas con Análisis Bibliográfico.

Para la Sección de Análisis Bibliográfico la Sección de Selección regula en gran medida el flujo de trabajo que se tiene, pues de acuerdo a sus planes de adquisición en tiempos y periodos determinados se tendrá mayor o menor carga de trabajo.

Estos aspectos deben estar contemplados en la planeación de la Sección de Análisis Bibliográfico, aunque muchas veces surgen cambios que no se pueden evitar y que indudablemente tiene un impacto en el flujo de trabajo y en la productividad obtenida.

Con respecto a la Sección de Biblioteca, esta es quien recibe el material procesado para ponerlo a disposición del usuario, aquí es necesario acordar cuándo se recibe el material y cómo se ha de hacer, pues malos entendidos o desacuerdos afectan el flujo de trabajo y la productividad.

### **5.2.3. Clima organizacional**

La productividad y la satisfacción laboral se encuentran muy relacionadas con la calidad de vida en el trabajo o el clima organizacional del cual se forma parte. La satisfacción en el trabajo requiere de un ambiente laboral vitalizador a través del cual el empleado viva y funcione de manera tal que sus sentimientos, actitudes y comportamientos sean de realización personal.

Por otro lado, es importante considerar la interacción de la motivación y el clima organizacional, que al mismo tiempo también dependerán de los estilos de liderazgo y de la práctica de la administración que se realiza.

Los directivos tienen que responder a la necesidad de motivación de las personas, si es que quieren diseñar un ambiente en el cual se desempeñen de buen agrado y de forma productiva. En cuanto al clima organizacional, se observa en la Sección de Análisis Bibliográfico una relación cordial entre compañeros de trabajo y con el jefe que en ocasiones se ha visto afectada por diferencias relacionadas con el trabajo, lo que no impide que exista siempre respeto en el trato y en la forma de conducirse para con los demás.

Muchas veces esto queda sólo en molestias o malos entendidos que no se aclaran o hablan quizá por falta de interés o porque no se consideran suficientemente importantes.

Debe considerarse que la comunicación que exista entre el jefe y los empleados e igualmente entre empleados resulta indispensable para lograr buenas relaciones en el trabajo y crear un ambiente cordial y de confianza que permita analizar, sugerir, comentar, participar activamente, criticar positivamente todo lo relacionado al ambiente laboral y a las mismas actividades que cada quien desarrolla, tratando de contribuir a mejorarlas y considerando además que todos y cada uno de ellos forman un equipo de trabajo y que tienen objetivos y metas en común.

De acuerdo con la teoría administrativa, el ambiente organizacional en un departamento de procesos técnicos afecta todo lo que sucede no sólo ahí, sino también en la biblioteca, algunos aspectos a considerar para obtener un ambiente favorable son:

Liderazgo efectivo y de calidad, los directivos pueden influir en los empleados a través de la motivación, proporcionando un ambiente satisfactorio que induzca a los miembros de la organización a contribuir con ella.

La comunicación, que debe ser clara y oportuna sobre lo que se va a hacer y lo que se espera obtener, eliminando por completo la confusión y desorientación que provocan deterioro en las relaciones individuales y de trabajo que no favorecen el ambiente laboral.

Toda tarea por sencilla o compleja que sea debe significar para el trabajador motivo de satisfacción, reto y trascendencia.

En lo que se refiere a la Sección de Análisis Bibliográfico y los aspectos antes señalados se observa lo siguiente:

El liderazgo existente y su empeño por motivar a los empleados no ha sido suficiente, ya que no se han observado cambios considerables en las actitudes y conductas, por lo tanto tampoco reflejan un aumento en la productividad laboral; lo que indica que deben de tratar de encontrarse nuevos caminos o mecanismos que lleven a mejorar el clima organizacional, tomando en cuenta la motivación, la comunicación y la satisfacción en el trabajo.

#### **5.2.4. Lugar de trabajo**

Es primordial que las condiciones físicas y ambientales en que se realizan las tareas tengan las condiciones de salud, higiene y seguridad, que además de ser requisitos emanados de la dignidad de la personalidad física del hombre, signifiquen factores de comodidad, gusto y satisfacción, además de una actuación productiva por parte de aquellos que realizan las tareas.

### **Ubicación**

Al respecto Vélez (19--) indica específicamente que un departamento de procesos técnicos debe de estar contiguo al departamento de adquisiciones. Por otra parte, Tauber señala que debe de estar cerca del área de consulta, del catálogo general, la estantería y el departamento de circulación.

La Sección de Análisis Bibliográfico se encuentra ubicada en la planta baja y del lado derecho de la biblioteca, en esa misma área se encuentra la Sección de Selección y Adquisiciones, con quien mantiene estrechas relaciones y por su ubicación facilidad de comunicación constante, en cuanto a la cercanía con el catálogo al público, éste existe sólo en línea por lo que se puede consultar desde cualquier terminal dentro de la Sección, con respecto al catálogo topográfico se sigue actualizando y está ubicado en el área correspondiente a los bibliotecarios. (Ver anexo 8)

Otra de las Secciones con quien tiene relación es con la Sección de Biblioteca, la cual se encuentra en el primer piso de la biblioteca, existen escaleras interiores que comunican a las dos Secciones además se cuenta con un montacargas que facilita y agiliza el constante flujo del material bibliográfico.

### **La iluminación**

Se considera de vital importancia ya que el trabajo del catalogador y demás personal así lo requiere.

En la Sección de Análisis Bibliográfico existen tres áreas, donde se encuentran bibliotecarios, técnicos bibliotecarios y ayudantes de biblioteca, de los cuales los bibliotecarios se encuentran en un área cerrada y son los únicos que cuentan con luz artificial y natural por un costado, los demás sólo reciben luz artificial que no es la más adecuada ya que en ocasiones molesta la vista.

Es importante mencionar que aunque se cuenta con luz natural, resulta más directa para algunos de los empleados por el diseño circular del mueble que se tiene en esa área y en ocasiones molesta por los reflejos que ocasiona en las computadoras.

### **La ventilación**

Es otro aspecto importante ya que la mayor parte del tiempo se permanece sentado.

Es en el área de bibliotecarios donde más se concentra el calor porque en las mañanas la luz del sol da directamente en esa parte, además de que la pared se encuentra formada por una estructura de cristal, para evitar esto se tienen cortinas térmicas, que no ofrecen una solución efectiva ya que oscurecen el área, se cuenta con dos ventiladores que enfrían el ambiente pero resultan bastante ruidosos, por lo que se opta por encenderlos sólo cuando hace demasiado calor.

Las otras dos áreas cuentan con ventiladores de pedestal que resultan suficientes ya que son áreas que se encuentran ventiladas y no les da directamente la luz del sol.

### **Mobiliario**

El cual debe ser cómodo y adecuado a las actividades que se desarrollan, tomando en cuenta que el personal permanece alrededor de ocho horas diarias en el lugar de trabajo.

En cuanto al mobiliario que se tiene en la Sección de Análisis, para los bibliotecarios es un mueble modular en forma circular en el cual hay ocho lugares que si bien fueron diseñados para mantener cierta independencia y privacidad y evitar distracciones resultan muy reducidos, ya que cada quien tiene una terminal con teclado en su lugar y algunas obras de consulta que no caben en su totalidad, además de que la posición en la que se trabaja no es cómoda, ya que el teclado sólo se puede tener de lado y es incomodo al escribir. Tiene también un cajón y una gaveta para guardar objetos personales.

Las sillas son cómodas con respaldo firme y giratorias.

Se cuenta también con estantes metálicos para cada bibliotecario, son es indispensables para colocar el material que se esta procesando y que está en constante movimiento.

Actualmente sólo se mantiene actualizado el catálogo topográfico, el cual es un mueble de madera con cajones metálicos ubicado dentro del área de los bibliotecarios, lo que facilita su actualización.

Las otras dos áreas tienen muebles modulares individuales colocados uno contra otro, tienen espacio suficiente para su computadora con el diseño adecuado para su teclado, aunque no hay suficiente espacio para la impresora y se tienen que auxiliar de las mesitas de madera de las que se dispone. Cuenta con gavetas en la parte superior y dos cajones en la parte inferior. Se hace uso también de los carritos metálicos y de madera para transportar el material que en ocasiones resultan insuficientes, dependiendo del flujo de trabajo que se tenga.

### **Espacio**

En cuanto al espacio según Vélez (19--) para cada empleado se debe considerar aproximadamente 10 m. más espacios para almacenamiento de materiales procesados, así como para carritos. La distribución del espacio debe contemplar las necesidades actuales y futuras.

Al respecto en la Sección de Análisis el espacio por empleado varía, aproximadamente entre 3 y 4 m. por persona, donde los bibliotecarios son quienes tienen menos espacio por el diseño del mueble que tienen, aunque existe también espacio suficiente en pasillos para el constante tráfico de carritos, sobre todo de la Sección de Selección a la Sección de Análisis.

Según el estándar manejado por Vélez, esto resulta ser insuficiente y tal vez no se tenga el confort deseado.

De acuerdo con lo anterior el diseño de los muebles tiene que ver con la comodidad y distribución de espacios que se tienen que considerar tomando en cuenta las necesidades y actividades que se desarrollan, sobre todo con las características de la Sección de Análisis Bibliográfico, ya que se trabaja con libros directamente que ocupan grandes espacios.

Por una parte, se consideró que este tipo de muebles modulares disminuirían las distracciones que pudieran tener los empleados en beneficio de la productividad, pero no se tomó en cuenta el confort y la utilidad que se debió prever al tener que contar con espacios suficientes y cómodos para desarrollar el trabajo.

La falta de comodidad y de espacios, junto con las deficiencias en ventilación, son aspectos que afectan el desarrollo de las actividades que se realizan en la Sección y que influyen para que se obtenga baja productividad.

### **Higiene y seguridad**

Según Herzberg (1959, p. 197) las condiciones de higiene y seguridad son requisitos indispensables para la satisfacción en el trabajo.

En la Sección de Análisis Bibliográfico se observa que existen algunas deficiencias en la higiene y seguridad en las instalaciones del departamento.

Respecto a la higiene, esta no se lleva a cabo diariamente y cuando así se logra hacer, deja mucho que desear, en cuanto al aseo de los baños también se ve afectado, ya que en ocasiones no se encuentran en condiciones óptimas de limpieza, algunas veces por no contar con el personal suficiente.

En cuanto a la seguridad, continuamente entran personas ajenas al departamento, en gran parte porque la Sección de Selección y Adquisiciones hace uso de la entrada de Análisis para que sus proveedores entren, aunando a ello el acceso de personas que van a ver a los mismos empleados.

Se han dado problemas de pérdidas de objetos que no han tenido solución.

La tranquilidad también se ve afectada por lo anterior, lo que es desfavorable para la concentración que requiere el trabajo intelectual.

Mejorar estos aspectos resulta indispensable si se quiere contribuir a incrementar condiciones de satisfacción en el trabajo y de una productividad satisfactoria.

Es importante mencionar que la Sección de Análisis cuenta con señalización de rutas de evacuación que están distribuidas a lo largo del departamento y que auxilian en momentos de evacuaciones, cuenta además con dos salidas de emergencia ubicadas una en el área de bibliotecarios y otra en la Sección de Selección y Adquisiciones. Se tienen también extinguidores distribuidos en los dos departamentos como medidas de seguridad que ayuden en alguna emergencia que pudiera surgir.

### **5.2.5. Organización y simplificación del trabajo**

Al organizar el trabajo se pretende optimizar los recursos, es decir hacer uso adecuado y efectivo de los recursos materiales y humanos en beneficio principalmente de la productividad.

Dentro de los procesos técnicos, el organizar significa que quienes integren el departamento trabajen de manera que se eviten procesos y movimientos innecesarios, promover la colaboración entre el personal y optimizar el tiempo utilizado en la realización de las actividades.

En la organización del trabajo se encuentran implicadas la asignación y planeación de los puestos individuales, es decir, crear líneas definidas de autoridad y responsabilidad, definir



exactamente lo que se va a hacer en cada puesto, lo que se espera que cada individuo haga en determinada actividad.

Cada puesto o cargo implica una responsabilidad en el desarrollo de las tareas asignadas y en el cumplimiento de un horario de trabajo, lo cual debe estar planeado y establecido adecuadamente.

De acuerdo con lo anterior y debido a la estructura organizacional de la Universidad, la Sección de Análisis Bibliográfico se encuentra organizada con base en el Manual de Puestos Administrativos de Base, en el cual se establecen los distintos puestos y sus objetivos, así como las funciones específicas, requisitos, habilidades, escolaridad y experiencia requerida para cada puesto.

Cabe mencionar que los puestos de documentalista y bibliotecario son considerados por la Universidad como puestos administrativos a pesar de los requisitos que actualmente se piden para cubrirlos; como ser titulado de la licenciatura en bibliotecología o biblioteconomía por lo que no hay personal académico en la Sección de Análisis Bibliográfico.

Por otra parte, el Manual de Puestos Administrativos señala las funciones a realizar en cada puesto, pero actualmente éste ya quedó rebasado por los cambios que se han venido dando a través del tiempo, principalmente en cuanto al uso de la tecnología como herramienta de trabajo, las actividades se han modificado y aunque se automatizaron los procesos de trabajo hace varios años no hubo capacitación para su uso, sin embargo el personal fue aprendiendo a usar los sistemas automatizados sobre la marcha, lo que no significa que no sea necesario la capacitación, ya que actualmente los avances tecnológicos impactan directamente a las bibliotecas y más específicamente las actividades realizadas en los procesos técnicos.

Otro aspecto más en la organización, es el trabajo de equipo para la productividad. Establecidas las funciones y responsabilidades de los puestos, el siguiente paso es coordinar actividades para formar grupos de trabajo y facilitar la realización de las mismas.

En la Sección de Análisis Bibliográfico el personal se encuentran agrupado de acuerdo a cada puesto y se tienen delimitadas las actividades específicas para los bibliotecarios, técnicos bibliotecarios y ayudantes. Por otra parte, se optó por trabajar en equipos formados por una persona de cada puesto, en común acuerdo entre personal y jefe, quedando la responsabilidad de la coordinación de equipo en manos de cada integrante.

Sin embargo, se observa que no existe en la mayoría de los empleados un espíritu de trabajo en equipo, quizá debido a que no se está convencido de que sea la mejor manera de trabajar o se esta en desacuerdo con las actividades que se deben realizar, situación que afecta la existencia de una productividad satisfactoria, otro punto importante es el liderazgo y el convencimiento que el jefe pueda ejercer en los trabajadores para realizar las actividades.

Cabe mencionar que la actitud positiva, cooperativa y el compromiso con el trabajo del personal es fundamental, independientemente de la forma en que se realice, naturalmente si la organización del trabajo, las actividades y sus procedimientos son efectivos se beneficiará la productividad del trabajo.

La comunicación es otro punto importante para la organización del trabajo, es necesario ser claros y precisos en cuanto a lo que se debe hacer y cómo hay que hacerlo, qué es lo que se espera obtener, etcétera. En este proceso de comunicación se encuentran involucrados el jefe y el personal, además de la comunicación entre los mismos compañeros, ya sea entre los integrantes del equipo u otros, a este respecto es necesario poner mayor atención en la Sección de Análisis Bibliográfico pues en ocasiones se dan por hecho las actividades a realizar, lo que no siempre resulta como se esperaba, comunicar cambios en las formas de trabajar o ponerse de acuerdo entre equipos de cómo es que se quiere el trabajo, etcétera. es algo que hay que puntualizar si se desean obtener resultados positivos que permitan mejorar la productividad.

### 5.2.6. Flujo de trabajo

Analizar y reflexionar los procesos que se llevan a cabo en el área de trabajo desde su inicio hasta que llegan a su término es indispensable. Encontrar la mejor forma de realizar las actividades en un Departamento de procesos técnicos implica hacer un examen exhaustivo de los procesos y métodos de trabajo, así como estudios de movimientos con el objetivo de simplificar el trabajo, reducir costos y aumentar la productividad.

De acuerdo al Centro Nacional de Productividad, el estudio de los movimientos es el procedimiento empleado para dividir un trabajo en los elementos básicos que lo componen con el objeto de analizarlos detalladamente, tanto individuales como en conjunto para determinar un mejor método, el cual es el más fácil, económico y productivo.

Al respecto, la Sección de Análisis Bibliográfico ha tomado algunas medidas en cuanto a la planeación de los procesos de trabajo con el fin de mejorar o reducir los tiempos, la adquisición de nuevas tecnologías, su implementación y uso óptimo son algunos aspectos en los cuales se han podido observar relativamente mejoras en cuanto al flujo de trabajo, esto debido a que el trabajo no siempre es hecho con exactitud, ya que al encontrarse errores es necesario realizar nuevamente esa actividad.

Si la tecnología no es utilizada óptimamente en apoyo al trabajo, no necesariamente mejorará tiempos de trabajo.

Por otra parte, existen procesos que podrían eliminarse o modificarse, sin embargo, esto no es posible debido a que no se encuentra establecido en el Manual de Puestos Administrativos, por lo tanto no pueden ser modificadas las actividades

### 5.3. Factores Tecnológicos

La tecnología ha sido utilizada a lo largo del tiempo para el desarrollo de la sociedad y como herramienta para auxiliar los procesos de trabajo, actualmente son grandes los avances tecnológicos que han impactado la sociedad en que vivimos en aspectos sociales, económicos, culturales, etcétera, las instituciones documentales no son la excepción, las nuevas tecnologías tienen efecto sobre ellas, han surgido nuevos modos de vida y de trabajo en donde la información y los servicios también han sufrido transformaciones.

El uso de las nuevas tecnologías permite un conjunto de actividades que anteriormente sólo podíamos imaginar, ahora podemos hacer desde operaciones bancarias en el hogar hasta acceder a los fondos de las bibliotecas y bases de datos distantes, teleconferencias, compras, ventas, etcétera, así como otras actividades que anteriormente exigían el desplazamiento físico.

“Las nuevas tecnologías para el procesamiento de la información no requerirán tanto tiempo ni energía, dejando más tiempo para el ocio y otras actividades” Brent, D.R. (1990, p. 53-72)

Hoy en día las bibliotecas son organizaciones en continuo cambio e innovadoras, esto requiere la interacción humana y tecnológica para su éxito. Es necesario ajustarnos y adaptarnos al cambio, promoverlo y facilitarlo a través del proceso de planificación, evaluación del rendimiento, aspectos de motivación, gestión del personal, control, etcétera, esta evolución exige aceptar nuevas ideas y conceptos, aprender nuevas aptitudes y técnicas, romper con viejos modelos y hábitos y transformar el comportamiento establecido.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico ha traído presiones económicas al requerir de software, hardware, capacitación, etcétera y la mayoría de las bibliotecas se han visto en la necesidad de unirse en esfuerzos cooperativos en las áreas bibliotecarias de servicios públicos y procesos técnicos, catalogación en cooperación, préstamo interbibliotecario y otros.

La automatización en los procesos técnicos y más específicamente en la Sección de Análisis Bibliográfico de la UAM-A ha sido muy importante y de gran ayuda en los procesos de catalogación, clasificación, investigación bibliográfica, etcétera, la automatización se ha dado paulatinamente y no sólo en esta Sección, sino en todas las áreas que conforman la biblioteca.

Con el surgimiento de necesidades tales como la de agilizar los servicios que ofrece la COSEI, así como la de facilitar las distintas actividades realizadas por el personal para mejorar la productividad, en marzo de 1990 se inicia la planeación de un Sistema integral automatizado llamado INTELIGENTE 9000 (Inteligente Tecnología, Libro, Gente y 9000 por el equipo informático que utiliza), en el cual participa personal de la COSEI y de cómputo.

Es a lo largo de esta década que se van desarrollando y poniendo en marcha los módulos que integran el Sistema INTELIGENTE 9000 (Selección y Adquisiciones, Análisis Bibliográfico, Biblioteca, Acervo audiovisual y Documentación)

En 1992 se termina la captura de la información que integrará la base de datos del sistema.

En 1993 se libera el catálogo al público en línea.

Para junio de 1994 se pone en operación el módulo de Análisis Bibliográfico y es en 1996 cuando queda terminado éste, en ese mismo año se pone en operación la versión gráfica del catálogo al público, por otra parte se tienen importantes avances de los otros módulos.

Tomando en cuenta que las actividades de servicios y procesos son realizadas a través del sistema INTELIGENTE 9000, es considerable la importancia que éste tiene para la Sección de Análisis Bibliográfico y en general para la COSEI, ya que de su efectividad dependerá en gran medida la funcionalidad de la Sección de Análisis Bibliográfico.

En la Sección de Análisis Bibliográfico el impacto de la automatización de los procesos fue total, ya que todas las actividades se vieron modificadas, agilizando, facilitando y sustituyendo procesos manuales, ahorrando tiempos y mejorando la productividad.

A través del Sistema se realizan las siguientes actividades:

- a) Búsqueda del material bibliográfico en la base de la biblioteca con el fin de detectar copias del material que ya ha sido procesado
- b) Asignación de números de control al material bibliográfico (es el número que se le da a cada título que se tiene)
- c) Ajuste de Cutter
- d) Asignación de temas y clasificación
- e) Corrección de registros
- f) Altas de números de adquisición
- g) Captura del material bibliográfico

Se han detectado problemas, algunos no precisamente se han originado en la Sección de Análisis Bibliográfico:

- La detección del material que ya se tiene en la base no se da al 100%, lo que origina duplicidad de esfuerzos debido quizá a que no se cuentan con técnicas de búsqueda adecuadas y por otra parte el sistema no recupera todas las etiquetas, que permitiría hacer una búsqueda más exacta
- Fallas en el sistema al registrar números de control que en ocasiones no guarda y que por lo tanto se tiene que asignar otro
- La asignación de números de adquisición está a cargo de la Sección de Selección y Adquisiciones, se han detectado números duplicados y es hasta que llegan a la Sección de Análisis Bibliográfico cuando generalmente se corrigen
- El ajuste de números de Cutter se realiza no sólo en el sistema, sino también en el catálogo topográfico, ya que existen algunos registros que no se encuentran en la base

Estos problemas contribuyen a que el uso de la tecnología y lo que se espera en cuanto al ahorro de tiempo, duplicidad de esfuerzos, aumento de la productividad, etcétera no se vean cumplidos satisfactoriamente, aunque se han hecho esfuerzos por corregirlos es indudable que hay que solucionar totalmente este tipo de situaciones, ya que afectan directamente la productividad del trabajo.

Por otra parte, se hacía uso de la base de datos Bibliofile en disco óptico para la investigación bibliográfica y es con la adquisición de algunas computadoras que esto pasó a segundo término, actualmente se tiene acceso a la red Internet que brinda la posibilidad de acceder a los catálogos de diversas bibliotecas, principalmente a la Biblioteca del Congreso, la UNAM y El Colegio de México, donde se realiza la investigación y la impresión de registros.

Lo anterior agiliza y facilita el trabajo, pero también han surgiendo algunos problemas como el que no se cuenta con suficientes computadoras que tengan acceso a Internet, por lo tanto se tienen que turnar éstas, otro problema es que hay horas de mucho tráfico en las que es difícil

acceder a los catálogos de las bibliotecas, también se observa que no todo el personal sabe hacer uso efectivo de los catálogos a través de Internet, es decir no tiene la capacitación adecuada para realizar búsquedas, lo que ha propiciado la baja productividad. (Ver anexo 7)

Es indudable que el uso de la tecnología como auxiliar en los procesos de trabajo mejora tiempos y productividad entre otras cosas, pero es necesario considerar que antes de hacer uso de ella, es indispensable la capacitación del personal para que les permita explotarla al máximo, sin olvidar por otra parte que la planeación de los procesos de trabajo, así como de los recursos materiales y humanos con los que se cuenta son complemento para lograr que la organización marche adecuadamente.

## Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este trabajo es analizar e identificar los aspectos humanos, administrativos y tecnológicos que influyen en la productividad de las actividades en la Sección de Análisis Bibliográfico, de acuerdo a la teoría administrativa cada uno de estos factores y lo que implican inciden en la productividad de forma positiva o negativa.

Se analizaron dichos aspectos en la Sección de Análisis Bibliográfico de la Coordinación de Servicios de Información perteneciente a la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, como cualquier organización, que brinda servicios a su comunidad, la productividad es uno de los fines que persigue, por lo tanto debe encaminar esfuerzos para elevarla.

La productividad se encuentra estrechamente vinculada a la existencia de condiciones adecuadas en cuanto a la administración, dirección, planeación, clima organizacional, lugar de trabajo, organización, simplificación y flujo de trabajo, así como también lo que se refiere a los factores humanos y su selección, la capacitación, motivación, actitud y participación del personal, sin olvidar por otra parte la tecnología como herramienta en los procesos de trabajo. La interacción apropiada de estos factores es la base para generar resultados favorables.

Se observa que en la Sección de Análisis Bibliográfico la conjugación de los aspectos manejados en la teoría administrativa concernientes a la productividad no se han dado del todo, pues se han descuidado algunos aspectos que afectan el desarrollo de los procesos de trabajo y su productividad.

Por otra parte, es importante mencionar que el Sindicato tiene un papel significativo al ser el representante de los derechos de los trabajadores, pero la falta de líderes sindicales que protejan la materia de trabajo y que al mismo tiempo acepten obligaciones, sin confundir los derechos que se tienen con el trabajo poco productivo, son aspectos que han influido en gran medida en la estructura administrativa y por lo tanto en la baja productividad en Análisis Bibliográfico.

Los dirigentes sindicales y los propios trabajadores, deben comprender que la práctica de la productividad y calidad es responsabilidad tanto de autoridades universitarias como de ellos mismos.

La actitud y participación en el trabajo del personal de Análisis Bibliográfico es fundamental para lograr los objetivos deseados, es tarea de los directivos motivar y fomentar la participación del personal en beneficio de la productividad.

El rendimiento de los empleados está afectado por el ambiente en el cual realizan su trabajo, por lo cual es conveniente hacer lo posible porque en la Sección de Análisis Bibliográfico mejoren aspectos en cuanto a motivación, formación y capacitación del personal, así como mantener un ambiente cordial en el trabajo. Es importante mencionar que no sólo es tarea del jefe de Sección, sino que se requiere de la participación de todos.

Es de vital importancia la actitud de los empleados frente al trabajo, su participación, colaboración y deseos de encontrarse satisfechos con su desempeño laboral, dejando a un lado los usos y costumbres a los que han llegado.

En cuanto al lugar de trabajo y su confort, se detectan deficiencias respecto a la ventilación, distribución de espacios, iluminación, limpieza, etcétera, lo que provoca que se trabaje en condiciones inadecuadas que afectan la productividad.

Es necesario poner mayor atención en aspectos de liderazgo, información y comunicación, por otra parte, en lo que a supervisión se refiere y por las características particulares de la Sección de Análisis Bibliográfico no se cuenta con supervisores, lo que indudablemente hace indispensable desarrollar políticas y procedimientos de trabajo que apoyen la realización de las actividades.

La dirección, coordinación y control de la Sección son susceptibles de mejorarse, por lo que es necesario concentrar esfuerzos en la planeación no sólo de la Sección de Análisis Bibliográfico, sino en la planeación en conjunto con las Secciones con quien se relaciona, ya que los procesos de trabajo se encuentran estrechamente vinculados y exigen la colaboración de grupo que permita obtener beneficios para la productividad.

En cuanto a la organización y simplificación del trabajo, existen deficiencias que no están totalmente en las manos del jefe de Sección debido a que en el Manual de Puestos Administrativos se establecen actividades precisas para cada puesto, por lo tanto no pueden modificarse las actividades que realizan los bibliotecarios o técnicos que podrían mejorar el flujo de trabajo, sin embargo, en la medida de lo posible se han hecho algunas modificaciones llegando a acuerdos entre el jefe y empleados en cuanto a llevar a cabo otras actividades.

Otro aspecto importante es la selección del personal, de la cual la Universidad no tiene un control total, ya que la selección se realiza en primera instancia por el Sindicato, no hay una entrevista para elegir al candidato idóneo y es a través de un sorteo como se decide.

El proceso de selección se encuentra regulado bilateralmente entre Universidad y Sindicato sin embargo, es necesario que se estipulen exactamente los requisitos que se requieren para cada puesto y que éstos sean cumplidos por ambas partes

En lo que se refiere a la infraestructura tecnológica existen deficiencias en el equipo de trabajo, desactualización del mismo y ante todo falta de capacitación adecuada para usarlo de la mejor manera, además de que contribuiría a actualizar y elevar el desarrollo del personal.

La capacitación es esencial para afrontar los cambios y avances tecnológicos a los que se enfrenta la Sección de Análisis, han surgido nuevas formas de realizar los procesos de trabajo, por lo cual resulta indispensable capacitar al personal, contar con programas de actualización que apoyen la realización de las actividades en beneficio de la productividad.

A lo largo de éste trabajo se ha analizado cómo y porqué los factores administrativos, humanos y tecnológicos afectan positiva o negativamente la productividad en la Sección de Análisis Bibliográfico, fundamentado en lo que la teoría nos dice. La estructura administrativa que existe y la forma en que el jefe de Sección controla y ejerce liderazgo, etcétera, contando con la tecnología como una herramienta que apoya los procesos de trabajo y por último, muy importante resulta el elemento humano para lograr los objetivos deseados. Se puede observar

que algunos de los aspectos teóricos analizados en el desarrollo de este trabajo no están presentes en la Sección de Análisis Bibliográfico de la UAM-A, lo que tiene como consecuencia que no se alcance una productividad satisfactoria.

Se considera que es necesario para contribuir a la productividad en la Sección de Análisis que los factores humanos, administrativos y tecnológicos se integren e interactúen, ya que por sí solos no funcionan, lograr que esto suceda requiere de un esfuerzo organizacional en donde se prevea, planifique, controle, dirija etcétera, además de propiciar elementos tales como la motivación, comunicación, participación, espíritu productivo y de equipo, calidad en el trabajo, entre otros.

Por otra parte, considerar el factor humano como fuente principal de la productividad en el trabajo implica lograr condiciones óptimas que permitan el desarrollo de los empleados, contribuir a mejorar el confort, la capacitación y el ambiente de trabajo, ayudará a alcanzar una alta productividad.

Se ha tratado de presentar al lector un panorama general y objetivo de la situación en cuanto a productividad y los factores que la afectan, en forma positiva o negativa en la Sección de Análisis Bibliográfico. Los factores negativos que afectan la productividad no son privativos de la Sección de Análisis, sino que es una situación común a la que actualmente se enfrentan distintas bibliotecas en donde se realizan los procesos técnicos, llámese Análisis Bibliográfico o Departamento de Procesos Técnicos.

Se considera que los resultados obtenidos pueden ser útiles para la Sección de Análisis Bibliográfico por los aspectos administrativos tratados y su relación con la productividad y para otros administradores de procesos técnicos con características similares.



## Obras consultadas

- Angel Santillán, M. y Rosa Valgañón, M.P. (1993) Productividad y procesos técnicos: el caso de la DGB-UNAM. Tesis (Licenciada en Bibliotecología), Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bartley, T. (1992) Técnicas de gestión para profesionales: como proyectar, organizar, dirigir y controlar para lograr resultados. Argentina: Garnica.
- Bufa, E. (1997) Administración de la producción y de las operaciones. México: Limusa.
- Calva González, J.J. (1994) Elementos de la dirección de personal en bibliotecas: Aspectos generales. Biblioteca Universitaria 8, 28-35.
- Carrasco Esquivel, A. (1999). El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM. Biblioteca Universitaria 2(1), 59-69.
- Castillo de Sáinz, T. (1981) La auditoría administrativa como técnica para aumentar la productividad. En Semana de Bibliotecología (5:1981:Guadalajara, Jal.) Administración bibliotecaria eficiente imperativo nacional. Memorias. (pp. 241-246). Guadalajara, Jal.: U.A.G.
- Contreras Alarcón J.M. (1997) Internet: telnet, FTP, Correo electrónico, News, Gopher, World Wide Web. Madrid: Paraninfo.
- Culebra y Vives, C., Pontigo, J., Soto Silis, M., y Ocampo Galindo, V. (1993) Metodología de diagnóstico y evaluación en adquisiciones y procesos técnicos. Investigación Bibliotecológica 7(14), 16-26.
- Chiavanato, I. (1993) Iniciación a la planeación y el control de la producción. México: McGraw-Hill.
- Delgado Torres, N. y Sosa Saura, H. (1990) Método para el estudio de la eficiencia económica en una Institución bibliotecario-informativa. Revista Interamericana de bibliotecología 13(2), 83-94.
- Dimitroff, D. (1968) Conceptos de organización del trabajo aplicado a la biblioteca. Cuadernos bibliotecológicos 48, 1-31.
- Evans, G.E. (1980) Técnicas de administración para bibliotecarios. México: UNAM.
- Farso, R. (1995) Management of the absurd. New York: Simon & Schuster.
- Garza Toledo, E. (Ed.) (1998) Estrategias de modernización empresarial en México. flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo. México: Fundación Fredrich Ebert.
- González Olvera, M. (1981) Productividad en los procesos técnicos. En Semana de bibliotecología (5: 1981:Guadalajara, Jal.) Administración bibliotecaria eficiente imperativo nacional. Memorias. (pp. 139-142). Guadalajara, Jal.: U.A.G.

- Guellerman, P. (1979) Motivación y productividad. México: Diana.
- Harbour, J.L. (1994) Manual del trabajo de reingeniería de procesos. México: Diana.
- Haynes, M.E. (1991) Administración del tiempo. México: Trillas.
- Hezberg, F. (1998) Work and the nature of man. New York: World Publishing.
- Hodgetts, R.M. y Altman, S. (1981) Comportamiento de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Introducción a la simplificación del trabajo (198-?). México: Centro Nacional de Productividad.
- Issacco, R.L. (1985) Work spaces, satisfaction & productivity in libraries. Library Journal 110(8), 27-30.
- Jonson, I.M. (1998) Desarrollo profesional continuo para la gestión de bibliotecas y de servicios de información. Investigación Bibliotecológica 12(25), 119-131
- López Zárate, R., González Cuevas, O. y Casillas Alvarado, M.A. (1999) Una historia de la UAM: sus primeros 25 años. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Martínez Arellano, F.F. (1998). La importancia del bibliotecólogo en las actividades de procesos técnicos. En El significado del bibliotecario: una antología para el futuro profesional (pp. 96-105). México: Colegio Nacional de Bibliotecarios.
- México. Leyes, decretos, etcétera. (2000). Ley Federal del Trabajo. México: Porrúa.
- Orera Orera, L. (Ed.) (1998). Manual de biblioteconomía. Madrid: Síntesis.
- Prado Bustamante, J.R. (1992) La planeación y el control de la producción. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ramos Simón, L.F. (1995). Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales. Madrid: Síntesis.
- Rodríguez Gallardo, A. (1996) El rezago en las bibliotecas. México: UNAM.
- Silico Aguilar, A. (1997) Liderazgo para la productividad en México. México: Limusa.
- Stueart, R.D. y Moran, B. (1998) Gestión de bibliotecas y centros de información. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Terry, G.R. (1992) Administración y control de oficinas. México: CECOSA.
- Terry, G.R. y Franklin, S.G. (1998) Principios de administración. México: CECOSA.
- Thansett, M. (1990) Las reuniones de trabajo. Bogotá: Norma

Thurman, J.E. (1991) Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo. México: Diana.

La UAM Azcapotzalco. (1999) México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Universidad Autónoma Metropolitana. (2000) Contrato colectivo de trabajo. México: UAM.

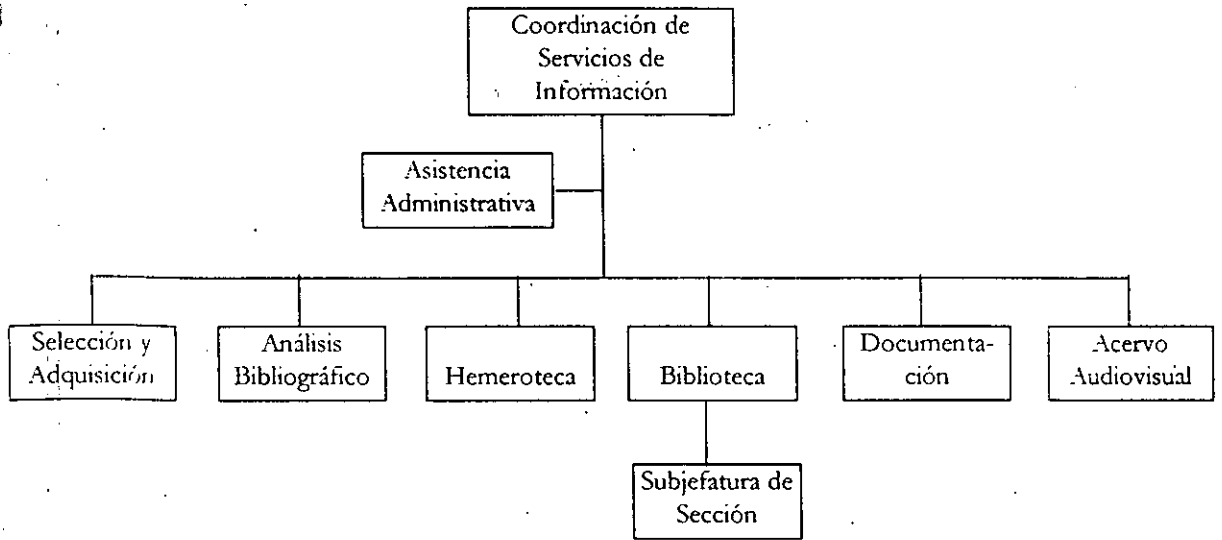
Universidad Autónoma Metropolitana. Rectoría General. (1985) Catálogo general 1985. México: UAM.

Villanueva Cuevas, M. Luna Flores, A. (1981) Evaluación de personal y sus resultados. En Semana de bibliotecología (5:1981:Guadalajara, Jal.) Administración bibliotecaria eficiente imperativo nacional. Memorias. (pp. 131-138). Guadalajara, Jal.: U.A.G.

Weiss, D. (1994) Como mejorar sus relaciones de trabajo. México: Aguilar.

Anexo 1

Organigrama de la Coordinación de Servicios de Información de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

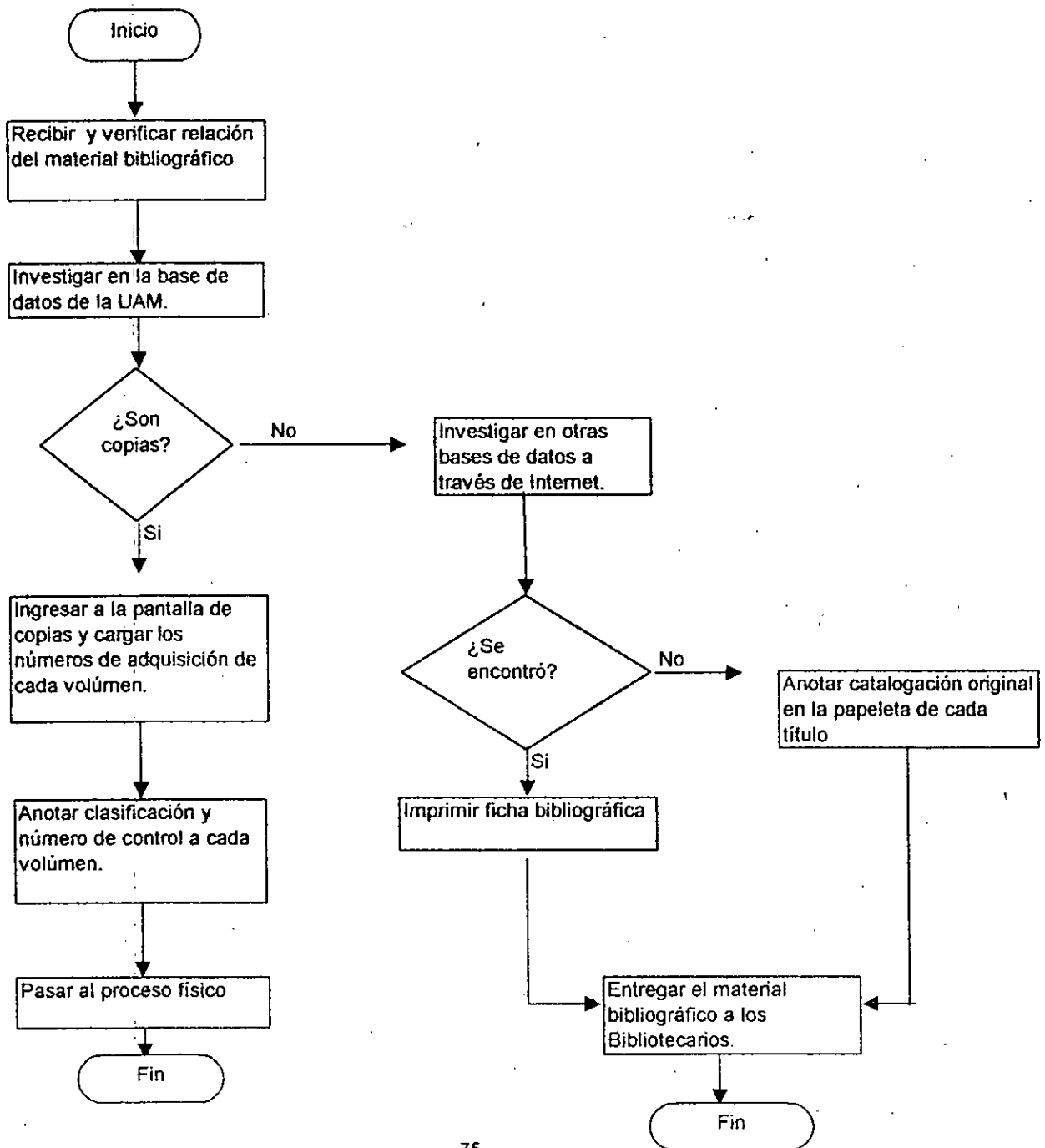


## Anexo 2

### Diagrama de flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico

Operación: Investigación bibliográfica

Responsable de la ejecución: Técnico bibliotecario



Anexo 3

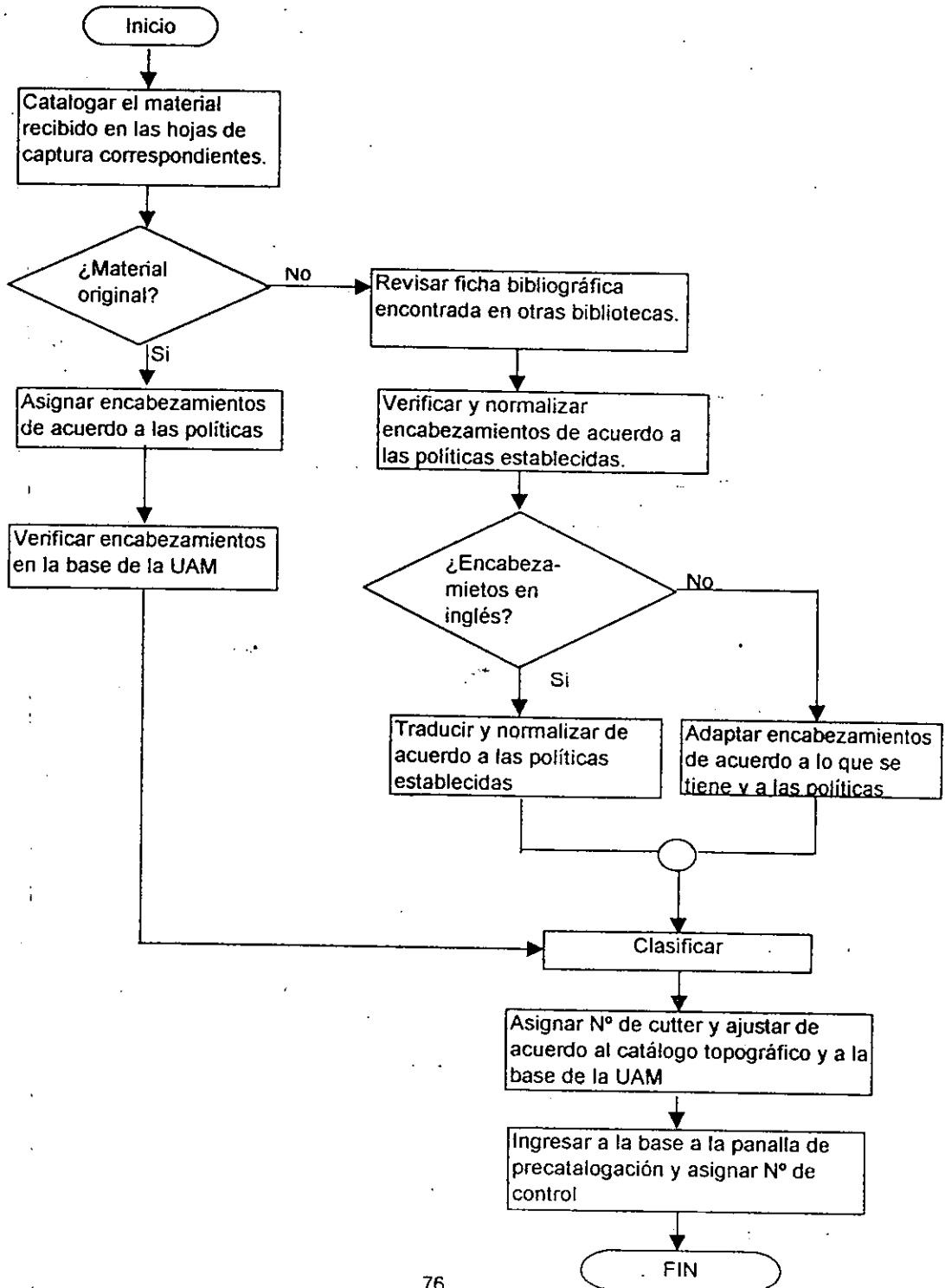
Diagrama de flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico

Operación:

Catalogación y clasificación

Responsable de la ejecución:

Bibliotecarios

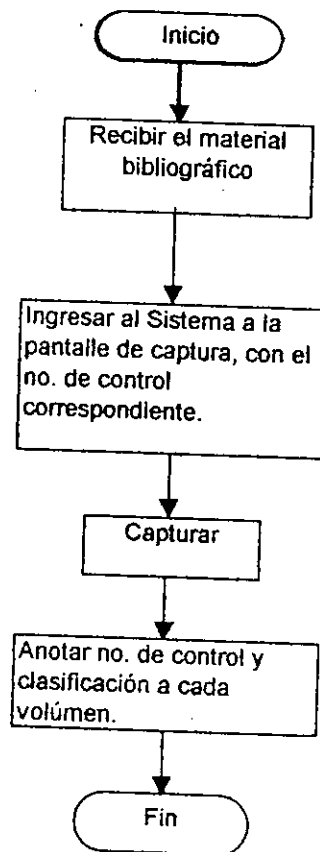


#### Anexo 4

### Diagrama de flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico

Operación: Captura del material bibliográfico

Responsable de la ejecución: Técnicos Bibliotecarios

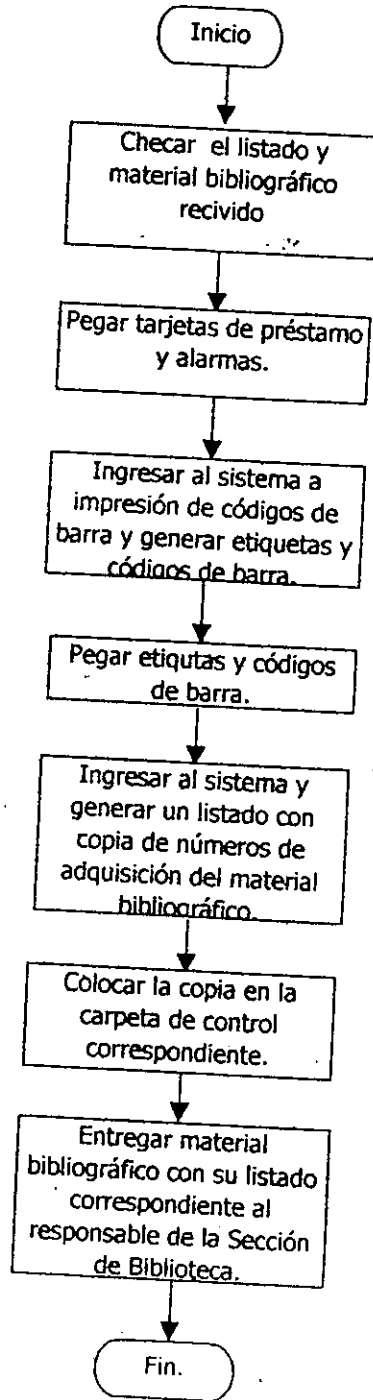


Anexo 5

Diagrama de Flujo de la Sección de Análisis Bibliográfico

Operación: Proceso físico del Material bibliográfico

Responsable de la ejecución: Ayudantes de biblioteca





## Anexo 6

Estadísticas de Productividad correspondientes al año 2000

Material investigado a través de Internet en diversas bibliotecas, bibliofíle y catálogo interno:

**Total 8472**

### Títulos catalogados y clasificados por trimestre:

Enero - Marzo	1370
Abril - Junio	1698
Julio - Septiembre	985
Octubre - Diciembre	1407
<b>Total Anual</b>	<b>5460</b>

### Títulos capturados por trimestre

Enero - Marzo	1265
Abril - Junio	1687
Julio - Septiembre	1195
Octubre - Diciembre	1313
<b>Total Anual</b>	<b>5460</b>

## Anexo 7

Recursos tecnológicos de la Sección de Análisis Bibliográfico durante el año 2000

No. de Computadoras	Procesador
12	386
2	286
6	Pentium
1	Pentium II
1 terminal	

Impresoras	No.
Laser	2
Matriz de punto	7

A n e x o 8

Plano de la Sección de Análisis Bibliográfico de la  
Coordinación de Servicios de Información de la UAM-A  
(Durante el año 2000)

