



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

**MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN APLICADAS EN EL
PERSONAL DE LAS BIBLIOTECAS**

TESINA
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA
INFORMACIÓN**

PRESENTA:
BRENDA LIZBETH LÓPEZ CORTÉS

ASESOR:
DOCTOR HUGO ALBERTO FIGUEROA ALCÁNTARA



CIUDAD DE MÉXICO

2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

A mi mamá Imelda, por mostrarme el mundo y guiarme en el camino de la vida. Gracias por brindarme tu fortaleza, por siempre estar a mi lado y ofrecerme de la manera más sincera tus enseñanzas, amor, dedicación, paciencia y tu apoyo. Gracias por cuidarme y nunca soltar mi mano, escucharme, ser mi confidente y estar siempre ahí para mí.

A mi papá Edgar, por enseñarme que siempre se debe mirar hacia adelante, que todo lo que uno desea y se propone se puede cumplir con base en el trabajo y el esfuerzo, además de mostrarme la fortaleza que se requiere en la vida. Gracias por siempre estar presente cuando te necesito, brindándome tu amor infinito y regalándome las alegrías, oportunidades, consejos, compañía y enseñanzas invaluable.

A mi hermano Giovanni, porque siempre has estado a mi lado compartiendo tus conocimientos, enseñanzas, el tiempo y todo lo que tienes. Gracias por tu infinita paciencia y admirable ejemplo, por brindarme tu amor sincero, apoyo y consejos oportunos; también por tus ocurrencias y sentido de protección, así como ayudarme a llegar hasta aquí. Sobre todo, gracias por ser un hermano increíble.

A mi esposo José, por tu motivación, confianza y por escucharme. Gracias por darme tu apoyo, tiempo, compañía, consejos, tu comprensión y ayuda, por atestiguar pacientemente este proceso y –principalmente– por tu amor.

A mi sobrino(a); aunque no te conozco todavía ya te has adueñado de mi corazón y solo deseo superarme un poco más cada vez para ofrecerte lo mejor.

A mi cuñada Lorena, por compartir los momentos importantes, por tus atenciones y charlas tan gratas.

A toda mi familia que siempre me ha acompañado cálidamente con su afecto, sus consejos y cuidados.

A mi asesor, doctor Hugo Alberto Figueroa Alcántara, por ser mi guía durante todo este proceso, por su paciencia, conocimientos y enseñanzas. Gracias por las explicaciones, su ayuda y apoyo.

A mis sinodales: doctora Brenda Cabral, doctor Federico Hernández Pacheco, doctor César Augusto Ramírez Velázquez y licenciada Verónica Méndez Ortiz, por darse el tiempo de leer mi tesina y por sus valiosas opiniones al respecto.

A todos mis profesores que se preocuparon y llevaron a cabo una labor docente impecable, permitiendo que me lleve grandes aprendizajes y satisfacciones.

A la UNAM, por abrirme sus espacios y mostrarme un mundo de conocimientos y oportunidades.

A la Facultad de Filosofía y Letras y al Colegio de Bibliotecología, por todos los conocimientos y experiencias que me ofrecieron y que ahora me llevo.

Dedicatorias

A mis padres, hermano y esposo les dedico este trabajo, mis logros y mi amor; ya que ustedes son mi orgullo, mi ejemplo y mi motor.

A toda mi familia.

A la UNAM, con la esperanza de que este aporte pueda retribuir solo un poco de todo lo que me ha brindado.

Índice

Introducción	7
1 Motivación	9
1.1 ¿Qué es?	10
1.2 Motivación laboral	12
1.2.1 Importancia	18
1.2.2 Aplicación en los diferentes tipos de bibliotecas	20
Referencias	24
2 Comunicación	26
2.1 ¿Qué es?	27
2.2 Comunicación organizacional	29
2.2.1 Importancia	37
2.2.2 Aplicación en los diferentes tipos de bibliotecas	39
Referencias	43
Conclusiones	45
Obras consultadas	48

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow	16
Figura 2. Efectos de la aplicación de la comunicación y la motivación en la biblioteca	46

Introducción

La presente investigación aborda el tema de la utilidad e importancia que tiene la adecuada aplicación de la motivación y la comunicación en el personal de las bibliotecas, con la finalidad de obtener por medio de estos elementos, trabajadores más comprometidos con las labores bibliotecarias, para que con esto se puedan alcanzar mejores servicios para los usuarios, una información más certera, oportuna, actual, perfectamente bien conservada y, con todos estos aspectos, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en la biblioteca.

Este trabajo está diseñado para personas con interés por conocer diversos rubros relacionados con la motivación y la comunicación en las bibliotecas (enfazándose los relacionados con el personal de las mismas), entre ellas: usuarios, empleados y coordinadores que tengan algún tipo de vinculación con las bibliotecas. El contenido también puede emplearse como una guía acerca de cómo desarrollar mejores opciones de motivación y comunicación orientadas al personal, con el fin de contribuir a la excelencia de la biblioteca y la satisfacción óptima de las necesidades de información de los usuarios.

Este escrito tiene su razón de ser a raíz, principalmente, de experiencias propias y observaciones relacionadas con el desempeño de coordinadores y personal de bibliotecas, detectándose algunas debilidades, que podrían disminuir o desvanecerse –se espera– si se tuviera un marco de conocimientos más amplio respecto a los tópicos desarrollados, teniendo con esto posibles mejoras para sus bibliotecas.

Que existan deficiencias en una biblioteca puede ser por muchas causas, pero considero que radican principalmente en cómo se establecen las relaciones entre quien coordina y el personal. Conocer un poco ambas partes y los procesos de motivación y comunicación involucrados, puede contribuir a crear y mantener un

mejor ambiente de trabajo y mayor calidad en los servicios ofrecidos a los usuarios de las bibliotecas

De estas ideas generales surgió la inspiración para desarrollar esta obra, con la perspectiva de que mientras más alternativas se tengan para poder establecer modelos adecuados de motivación y comunicación, entonces podrán alcanzarse objetivos de más alto nivel y se podrá observar una clara mejora en los servicios e información que presta la biblioteca a los usuarios.

La presente investigación está elaborada con base en el análisis e interpretación de diversos textos, pero también –en buena medida– refleja experiencias, observaciones, charlas, etcétera –en las que he participado o he sido testigo– a lo largo de mi carrera, porque los temas tratados siempre han sido de mi interés.

El trabajo está dividido en dos capítulos. El primero aborda tópicos acerca de lo que es la motivación de manera general y por qué la tenemos presente en diversas situaciones de la vida, hasta llegar a profundizar en el tema que nos concierne principalmente: la motivación laboral. Posteriormente se explica la importancia de la motivación laboral. Finalmente, se exponen diversas estrategias que se pueden aplicar en el campo laboral para motivar al personal.

Con base en el mismo modelo estructural del primer capítulo, el segundo trata lo que es la comunicación de manera general y por qué la tenemos presente en diversas situaciones de la vida, hasta llegar a profundizar en el tema que nos concierne principalmente: la comunicación organizacional. Posteriormente se explica la importancia de la comunicación organizacional. Finalmente, se exponen diversas estrategias que se pueden aplicar para que haya una comunicación organizacional eficiente y fluida.

1 Motivación

La motivación está presente en todo individuo desde su nacimiento y es fundamental para desarrollar las cosas de la vida diaria. El estudio de este capítulo le permitirá conocer al lector, de manera más clara, qué es la motivación, sus elementos, funciones, utilidad y aplicación. Con esta información podrá utilizar la motivación de una forma más provechosa en su vida cotidiana.

Este escrito está dirigido en especial a personas con interés por conocer y comprender de dónde viene la motivación y las ventajas de hacer buen uso de ella, sobre todo usuarios, empleados y coordinadores que tengan algún tipo de vinculación con las bibliotecas y deseen utilizar la motivación en beneficio de la institución, los usuarios y ellos mismos.

Por lo tanto, este capítulo tiene la finalidad de mostrar y llevar al lector a descubrir, comprender y aplicar conceptos, desde los más básicos hasta los más específicos; desde qué es la motivación hasta su importancia y aplicación al personal de una biblioteca.

Existen muchas definiciones y teorías acerca de lo que es la motivación y cómo aplicarla, tales como la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, las propuestas de Frederick Taylor sobre administración científica, Henry Gantt con su modelo de gráficas de tiempo y actividades, Elton Mayo y su propuesta sobre las relaciones humanas, Fayol, considerado padre de la administración moderna, entre otras más, que si bien son muy útiles y de gran relevancia conocer, para los fines que persigue este trabajo el marco teórico se sustenta en la teoría de las necesidades de Maslow, por considerarla más didáctica y fácil de entender.

1.1 ¿Qué es?

La motivación es la razón de ser de cualquier conducta, es decir, es aquel estímulo o impulso que provoca que se actúe de cierta manera para atender un deseo, necesidad, resolver alguna incomodidad, entre otras cosas. De ahí que esté presente desde el nacimiento, pues aunque se desconozca la definición de la palabra, el individuo responde a cualquier estímulo.

Por lo tanto, se puede afirmar que la motivación está presente o se está manifestando en una persona cuando esta decide participar o llevar a cabo una actividad determinada, existiendo motivación externa e interna para colaborar o involucrarse en dicha actividad. La motivación no solo afecta la adquisición de las habilidades y competencias de las personas, sino también, cómo y en qué las utilizan (Gallardo Gallardo, Espluga Sellarés y Triado Ivern, 2007, p. 3).

Dentro de la motivación existen dos caminos por los que se pueden guiar a los individuos que la experimentan, entendiendo por caminos el entorno donde surgen las razones o incentivos para que una persona actúe en función de la motivación interna o externa.

Los estímulos externos, también denominados ambientales, se refieren a lo que no depende del mismo individuo, es decir, a lo que está fuera de su control, como por ejemplo un temblor, la petición de una persona, una emergencia y situaciones similares que hacen actuar al sujeto de una manera inesperada, ya sea por necesidad, voluntad o cualquier cosa que no estaba en sus manos. La intensidad de respuesta dependerá de la fuerza con que se generó el estímulo.

La motivación interna tiene que ver con la personalidad del individuo y consiste básicamente en impulsos o estímulos provocados por emociones propias en él, tales como su humor o su condición física, es decir, si se siente sano o tiene algún malestar. Los deseos y necesidades del día a día serán los que determinen la

actitud que manifestará el individuo ante las actividades que se le están presentando.

Es decir, la motivación está relacionada y muy ligada con el aspecto de generar y poner en acción a un individuo para su bien, para asegurar su supervivencia y que a su vez alcance la satisfacción y superación personal a través de estímulos y conductas que lo lleven a alcanzar sus metas, lo que nos lleva a que exista un proceso motivacional que según Kuhl (1986) y Deckers (2001), citados por Palmero (2005) se refiere a: “El proceso de motivación, que abarca tres momentos principales: elección del objetivo, dinamismo conductual y finalización o control sobre la acción realizada” (párrafo 4).

La elección del objetivo se refiere a cuando un individuo se ha fijado una meta y qué acción previa fue lo que provocó llevarlo a tener una necesidad o plantearse dicha meta.

El dinamismo conductual se refiere a lo que el individuo tiene que realizar para generar una serie de acciones que lo guíen por el camino que lo llevará a satisfacer o cumplir con lo que se propuso, considerando que estas actividades tienen que ser lo suficientemente motivantes como para hacer que las concluya bien y con gusto.

La finalización o control sobre la acción realizada se refiere a la evaluación que realiza el individuo de las acciones que puso en práctica para alcanzar la meta propuesta. En esta valoración decidirá si el camino que siguió fue el correcto y logra satisfacer su necesidad o si se equivocó y no hizo el suficiente esfuerzo. Si el resultado de su estimación fue satisfactorio, el sujeto podrá dar por terminado el proceso motivacional, pero si por el contrario fue negativo, tendrá que decidir si reasigna sus actividades y crea un nuevo camino hacia la meta deseada o (si su motivación para rehacer los planes no es suficiente), comenzar con una meta que lo impulse a realizar sus deseos.

1.2 Motivación laboral

Para iniciar con este apartado es importante retomar el objetivo de este trabajo, que es guiar al lector y ofrecerle un panorama más amplio de lo que puede lograr con la motivación para mejorar tanto en su vida diaria como en una institución, en este caso una biblioteca. Por lo cual, al hablar de la motivación, además de definirla, es necesario mencionar un poco acerca de la etapa de dirección, principalmente desarrollada en el proceso administrativo.

Tener un cargo de coordinador de una biblioteca requiere responsabilidades tales como cumplir que se logren las metas propuestas para la institución, a través de mantener unido y motivado a su equipo de trabajo, entre otras cosas; pero lo que más nos interesa aquí es que logre que su personal realice sus tareas con gusto, que sea capaz de conocer y ofrecer el estímulo necesario para que sus empleados asistan diariamente a su trabajo con ganas de hacerlo de la mejor manera.

Entonces, la fase de dirección es aquella donde se llevan a cabo los planes o actividades que acerquen a la biblioteca a su meta o fin, establecidos cada cierto tiempo o en su fundación.

Las labores propuestas deben ser repartidas por el coordinador a sus colaboradores con base en el plan de trabajo; a la vez que supervisa que existan los suficientes estímulos que cubran las necesidades del trabajador, para que este lleve a cabo de manera adecuada lo que se le designó.

Si se realizan bien las actividades y se alcanzan las metas propuestas el coordinador estará seguro de que las indicaciones se dieron de manera clara y con la suficiente motivación.

En otras palabras, como menciona Terry (2000), citado por Calva González (2007):

La dirección es la tercera fase en el proceso administrativo y consiste en hacer que todos los miembros de un equipo deseen y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente espera que logren para alcanzar la meta de la institución, es decir, en esta etapa se lleva a cabo todo lo planeado (p. 5).

Otro punto de vista de lo que es la fase de dirección es el que nos ofrece Anzola (1993), citado por Hernández Pacheco (2012), quien menciona que: “Es en esta etapa donde el coordinador pone a prueba su capacidad para guiar y motivar a los trabajadores con el fin de lograr los objetivos de la organización, basándose en elementos esenciales tales como la comunicación y motivación” (p. 84).

Es por esto que el coordinador de una biblioteca tiene la gran responsabilidad de conducir a sus empleados, conocerlos y ofrecerles un ambiente agradable, lleno de compañerismo, confianza y unión a través de la motivación y la comunicación, ya que la existencia de estos elementos son indispensables para que la biblioteca tenga un buen funcionamiento y siempre logre cautivar y satisfacer a los usuarios a través de servicios eficientes, de los cuales son responsables los empleados.

Si los trabajadores no se sienten suficientemente motivados por su coordinador y aparte la comunicación entre ellos es deficiente, esto se verá reflejado negativamente en los resultados de la biblioteca, ofreciendo servicios al público carentes de eficiencia y funcionalidad, mostrando actitudes desinteresadas, falta de cumplimiento de las metas, labores mal realizadas, etcétera.

El espíritu de la biblioteca, internamente hablando, son los trabajadores, desde el puesto más alto hasta el más básico, por lo que es indispensable que exista la motivación laboral para que se sientan a gusto y satisfechos con las labores que realizan, entendiendo la motivación laboral como: “el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan

en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la institución hacia el trabajador)” (Gallardo Gallardo y otros, 2007).

La motivación laboral consiste entonces en poder conocer y distinguir las necesidades que tiene cada trabajador, esto con el fin de que a través de la satisfacción de estas necesidades se dé el incentivo necesario para que los empleados puedan realizar sus labores con entusiasmo y con mayor calidad.

Es decir, la motivación laboral va a depender de muchos aspectos, ya no solo de lo que nosotros esperemos o queramos; pues la motivación que se ocupa más en este sentido es la externa, porque las necesidades a considerar son globales, desde lo que requiere la institución, pero también los trabajadores. Con todo esto se realizará una mezcla perfecta de todas, cuidando siempre que no ganen o predominen los propios intereses.

Por lo tanto, para que se cumplan con todos estos lineamientos y objetivos, y se pueda determinar el tipo de motivación laboral que se requiere aplicar es importante tener en cuenta lo siguiente:

Para poder lograr mantener la motivación laboral constante, actual y dirigir bien al personal, el coordinador debe conocer principalmente: las necesidades del empleado, los planes de incentivos de la institución, información individual de cada empleado obtenida en el proceso de selección, en cuanto a su contexto social, económico, sus inclinaciones vocacionales, sus aspiraciones, sus habilidades, destrezas y su nivel educativo (Calva González, 2007, p. 3).

Refiriéndose con eso a que el contexto social y laboral van de la mano, teniendo un nivel de importancia muy similar, ya que para un trabajador puede ser de gran relevancia el qué dirán de él y su empleo en el círculo en el que se desenvuelve, o cumplir con los requisitos que marcan las buenas costumbres. Saber esto es de mucha ayuda para el coordinador porque le arroja resultados sobre cómo

acercarse y motivar a este empleado. Tal vez sus reconocimientos sean públicos, por medio de una junta o una foto, para que todos sus compañeros lo sepan, situación que lo motivará a querer seguir así siempre.

Por el lado económico, conocer las expectativas y deseos del empleado le permite saber al coordinador si lo que el colaborador espera son más incentivos económicos que de otro tipo, tal vez porque sus recursos sean pocos, sus gastos muchos o le interese más lo material. Esto también influirá en el crecimiento que el empleado desee tener y por lo tanto en el desempeño que le ponga a sus labores.

Considerando todos estos aspectos es indispensable que el coordinador conozca bien a sus empleados, ya que al ser todos diferentes, sus maneras de satisfacción son diversas y es difícil hacer que congenien entre cada uno, pero el encontrar valores, metas y necesidades similares puede generar un plan de incentivos para motivar a su personal.

Por ejemplo, cuando un empleado entra a trabajar, generalmente espera que su jefe o la institución en específico cubra ciertas necesidades; a su vez, la biblioteca o el coordinador espera cierto comportamiento en el individuo que cubra las metas expuestas en el puesto a desempeñar. Partiendo de esto, puede decirse que para que exista toda motivación, antes existió una necesidad que produjo cierta conducta que incentivará la resolución de dicha necesidad. Para explicar mejor esta idea está la pirámide de Maslow (figura1).

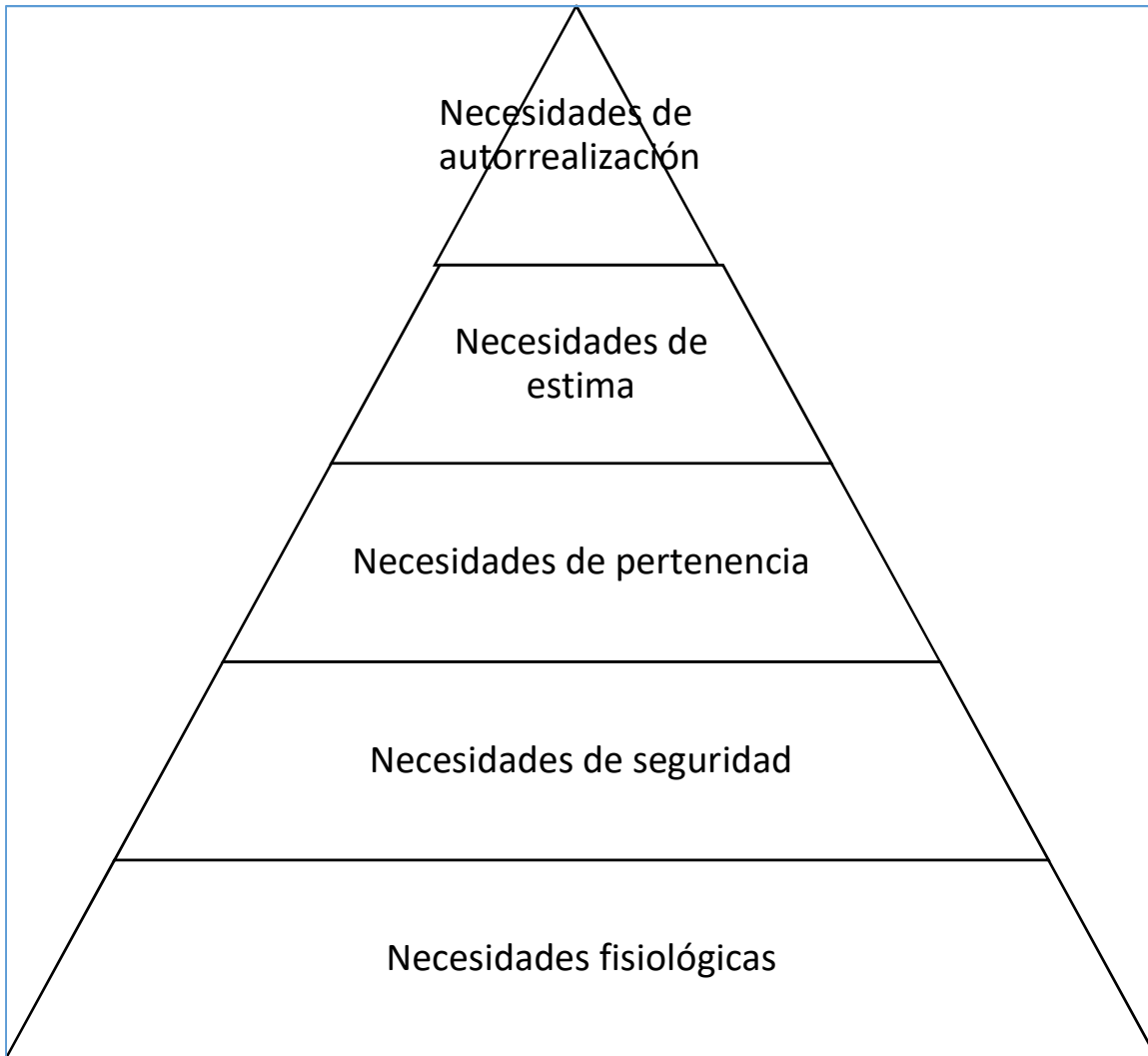


Figura 1. Pirámide de Maslow (Elizalde Hevia, Martí Vilar, y Martínez Salvá, 2006, pp. 5-6).

Esta pirámide consiste en la identificación de cinco niveles de necesidades representadas de modo jerárquico y funciona de manera que cuando se cubre una necesidad surge otra nueva por cubrir y así sucesivamente hasta llegar a la cima e iniciar de nuevo el ciclo. Estas carencias se deben cubrir de la más básica a la más complicada, ya que al tener cubiertas las primeras podrá darse el incentivo o impulso para cubrir las últimas.

Las necesidades fisiológicas son de las más básicas; considera por ejemplo cubrir la sensación de hambre, sed, dolor, cansancio, ganas de ir al baño, sentirse limpio, cómodo.

Las necesidades de seguridad consisten en adquirir o tener cosas que ofrezcan un clima de confort para el individuo, por ejemplo, tener una casa, un seguro médico, un seguro de auto, tener trabajo, ahorros, muebles, saciar miedos con actos que produzcan tranquilidad. Es decir, realizar o planear una estrategia de seguridad donde nada se salga de control, este es el nivel más popular entre la mayoría de personas.

Las necesidades de pertenencia se refieren a sentir que somos parte de, por ejemplo ser miembro de una familia, un grupo de amigos, una escuela o un club, es decir, tener una identidad o percibir que son importantes para otras personas.

Las necesidades de estima se refieren al valor que se da el individuo a sí mismo, basado en cuanto lo respetan y admiran los demás, la imagen y concepto que se generan las personas al conocerlo, la confianza en sí mismo, su posición social y fama en los lugares en que se desenvuelve.

Las necesidades de autorrealización son las más complejas y difíciles de alcanzar, ya que para que se cubra este aspecto es necesario haber resuelto todas las necesidades previas, tener claro que es lo que nos satisface al cien por ciento, lo que nos da plenitud y felicidad como ser profesional, o tener mucho dinero, tener el mejor trabajo, casarse, etcétera, esto dependerá mucho de cada persona.

Es indispensable que todos los componentes que integran esta pirámide los conozca muy bien el coordinador de la biblioteca, tanto en qué consisten en general, como en especial respecto de cada trabajador, ya que a través de las necesidades encontradas se puede realizar un plan de incentivos, en caso de que no exista, o de construirlo a través de ciertas modificaciones que permitan que los empleados sean más eficientes y funcionales de acuerdo con su realidad laboral; ya que muchas de estas se aplican a diario.

En la motivación de los trabajadores influyen tres áreas importantes, que según García Viveros (2008), son:

- *Aspectos organizacionales.* Compensaciones, prestaciones, oportunidades profesionales y reputación de la organización.
- *Aspectos laborales.* Calendarios de trabajo, oportunidades para aprender nuevas habilidades y labores que constituyan desafíos.
- *Aspectos de liderazgo.* Como la confianza que inspiran, si son buenos motivadores, formadores y flexibles en la resolución de problemas (p. 54).

Vale la pena resaltar que dentro de los diversos tipos de motivación laboral que puede ofrecer el coordinador a sus empleados –si conoce bien cuáles son sus necesidades–, sabrá aplicar la adecuada, por ejemplo si existe un clima organizacional agradable los empleados van a percibir pertenencia a la institución, se sentirán importantes al contribuir con esta y realizarán sus labores lo mejor posible.

Otro ejemplo de la motivación laboral podría ser el poder de liderazgo, buena comunicación e influencia que tenga el coordinador sobre los empleados, ya que si estos elementos funcionan bien el trabajador se sentirá complacido de tener ese trabajo, generándole seguridad, pertenencia, estima y en algunos casos extremos autorrealización, dependiendo también de la personalidad de cada empleado: si tiene confianza y autoestima alta será más sencillo.

1.2.1 Importancia

Como se ha podido observar, la motivación en general y en el aspecto laboral son fundamentales para que una institución funcione correctamente y cumpla con las metas o propósitos establecidos por la biblioteca, ya que ante la ausencia de

incentivación el personal realizaría un mal trabajo, ocasionando que los usuarios no deseen asistir a este recinto a causa de un ambiente hostil.

Es muy importante por eso que la motivación esté presente y vigente todo el tiempo dentro de una institución, ya que con el paso del tiempo los trabajadores van cambiando, tanto en su forma de ser y de pensar como en sus necesidades y metas a cumplir, por lo cual el coordinador debe estar siempre actualizado en teorías, métodos y tipos de incentivos para poder mantener activo y motivado a su personal; además de lograr que la biblioteca tenga un buen funcionamiento y alcance sus objetivos.

Retomando el punto abordado en el párrafo de arriba, debemos recordar que en una biblioteca con empleados motivados se logrará que estos descifren y apliquen el gusto, y tal vez hasta la vocación de estar ofreciendo servicios de calidad a los usuarios; ya que al realizar bien su trabajo, también conservan mejor los materiales e instalaciones de la institución, contribuyendo con esta, aparte de que ayudan a cumplir no solo los objetivos sino también la misión y visión de la biblioteca, al dar una buena cara al usuario generando un ambiente agradable.

Con todo lo que se ha comentado hasta el momento podemos confirmar que en el aspecto laboral el ambiente que rodea a la biblioteca y a su personal son indispensables para determinar el rumbo y funcionamiento que tendrán los mismos, por lo que la motivación inicial será de tipo externa; ya que si todo marcha bien en lo general, esto justamente pasa a ser la motivación interna de un coordinador, pues esta pauta le señala que su desempeño ha sido el correcto y que debe seguir así para poder continuar con estos resultados o incluso poder mejorarlos, punto que al final termina siendo crucial para todo integrante de la institución.

Por otro lado, si existe motivación en el personal, se verá reflejado en el desempeño de las labores y servicios que se ofrecen; por lo que los usuarios

consideraran a la biblioteca como el lugar indicado e ideal para satisfacer sus necesidades informacionales o del tipo que sean.

Otra razón de importancia para que exista motivación en una biblioteca es que al mantenerla en uso constante comenzará a mostrar resultados muy buenos y alentadores, que lleguen a oídos de otras bibliotecas de su misma índole, pues al ver que una institución similar a la suya funciona bien, motivará al coordinador o a su personal a seguir haciendo bien sus labores para alcanzar sus metas e incluso ser también la razón de estímulo de crecimiento para otros. Esto es por una cuestión de reconocimiento, como se mencionaba en la pirámide de Maslow.

1.2.2 Aplicación en los diferentes tipos de bibliotecas

Para propiciar procesos de motivación ante cualquier circunstancia, en la vida diaria, en la escuela, en personal y usuarios o trabajadores que componen una empresa, biblioteca o similar; primeramente se debe considerar y entender el compromiso que esto significa, pues al ser un proceso no es recomendable que se deje incompleto, ya que en vez de ser benéfico puede empeorar en ocasiones la situación, porque podría generar cierta frustración, negación a un nuevo intento, etcétera.

Por lo que cada coordinador de los diferentes tipos de bibliotecas existentes deberá valorar qué tan conveniente es utilizar cierta motivación en cada empleado, ya que aunque tenga experiencia en otras instituciones, lo que aplica en una no necesariamente se aplica igual en otra, porque aunque sea similar no funciona de la misma manera, pues los trabajadores y usuarios que la componen piensan, ven, sienten y son diferentes, o bien porque las necesidades a cubrir son mayores o menores de institución a institución.

Estos factores implican que el coordinador debe realizar un análisis constante dentro de un tiempo determinado (no menor a cinco años), con el fin de enterarse del estado actual en que se encuentra la institución en que está laborando, para conocer los cambios que se han realizado y a su vez han presentado los trabajadores, los usuarios y por consiguiente la biblioteca. Esto le permitirá tener claro cuáles son las necesidades y carencias reales de su personal para ofrecer, crear y generar estímulos que repercutan en cambios benéficos.

Es decir, tendrá que generar una estrategia para saber si sus trabajadores aún reaccionan ante su plan de incentivos o cómo podría reestructurarlos para hacerlos más funcionales. Por ejemplo, tal vez cuando sus trabajadores eran más jóvenes su mayor interés y forma de motivación era el dinero y tal vez ahora su interés es tener más estabilidad y obtener un hogar propio. Entonces, aunque pudieran ser similares las necesidades, los incentivos deben ser diferentes y más enfocados a otro objetivo, no solo del trabajador sino de la biblioteca también.

Teniendo claro el panorama explicado, el coordinador no puede solo aplicar los cambios y decir esto se va a realizar. Lo que debe suceder es que ahora debe hacer otro balance para ver qué tantas posibilidades tiene de reconstruir y aplicar los planes que tiene en mente, pues tal vez su presupuesto no alcance, o las instalaciones no se presten, etcétera, y tendrá que ver si hay que hacer más modificaciones a este plan o si resulta viable dejarlo así.

Muchas veces la motivación no dependerá solamente de lo que desee o crea mejor el coordinador, sino del carácter o tipo de biblioteca, ya que este factor influirá mucho en cómo deben ser el tipo de motivaciones que se ofrezcan a los trabajadores. Por ejemplo, si la biblioteca es escolar, lo ideal es que los trabajadores sean pacientes, muy activos, con disposición de enseñanza, de realización de actividades espontáneas frecuentes, entre otras características, por lo que los incentivos que se les ofrezcan deberán estar enfocados a conseguir que la actitud del trabajador sea así.

Es por esto que es muy importante que el coordinador conozca al cien por ciento, o lo más que se pueda, los elementos específicos que caracterizan y componen a la institución en la que está, la actitud y necesidades que identifican a su personal, como por ejemplo las razones de los trabajadores para unirse a ese equipo de trabajo, cuántas y qué habilidades tienen, es decir, saber en qué área se desenvuelven mejor, cómo son los usuarios que asisten y por qué van, conocer cuáles son los límites que tienen para actuar y cuáles son los caminos que puede seguir para no quedarse estancado, o sea, debe saber perfectamente qué tan factible es ofrecerles dinero, o reconocimientos, paseos, días de descanso, etcétera, para que con esto pueda crear un plan de incentivos funcional, realista y que al momento de ser modificado, esto no sea tan radical o total, sino que se pueda adaptar a los cambios.

Esta motivación, los cambios constantes y su funcionalidad dependerán mucho de qué tan observador sea el coordinador y el interés que ponga en las necesidades de sus empleados. Por ejemplo, si algún trabajador está pasando por un divorcio, la muerte de un ser cercano a él, una etapa de rebeldía, o simplemente dejó de sentirse cómodo en su trabajo porque se siente estancado y necesita crecimiento es lógico que muestre una actitud negativa, desganada, desinteresada, haciendo que su desempeño laboral baje considerablemente y de ser un buen elemento pase a otra categoría en cuanto a la valoración de su trabajo.

Ante la situación planteada lo correcto es que el coordinador se acerque al trabajador y escuche los motivos por los que se siente de esta manera y por qué su rendimiento ha bajado tanto, para que al conocer sus razones el coordinador pueda tomar decisiones que lleven al trabajador a sentirse nuevamente incentivado de estar laborando en la institución. Por ejemplo, en el caso de estancamiento laboral y necesidad de crecimiento podría incentivarlo mandándolo a capacitación, buscando la manera de ofrecerle un ascenso, ponerlo en

actividades que requieran más exigencia de sus habilidades y destrezas, etcétera, pero siempre persiguiendo la motivación y satisfacción del empleado.

Un ejemplo real lo podemos encontrar en una biblioteca donde sea notoria la falta de motivación en el personal, donde muchos de ellos se sientan no tomados en cuenta por su coordinador, perciban que sus necesidades no son de interés para él, no se promueva el compañerismo ni la buena comunicación, existiendo una división en el personal y por lo tanto un ambiente desagradable a causa de que el coordinador no ha puesto un remedio a esto.

Aquí sería notorio que este estado es en gran parte responsabilidad del coordinador que no ha hecho su labor de mediador, observador ni conciliador; pues si son claras las divisiones, él debería buscar maneras de remediar o brindar propuestas para que el ambiente cambie por uno más armonioso.

Por lo tanto, el coordinador deberá ser más tenaz y hacer uso de sus conocimientos y habilidades para poder detectar por qué sus colaboradores tienen ciertas actitudes, por qué no responden a estímulos, qué es lo que está fallando en el plan de incentivos existente y en la forma en que se está comunicando.

Y justo este tema de la comunicación es también de gran importancia, porque además de una buena estrategia motivacional, tendrá que hacer uso de teorías y técnicas comunicacionales que le permitan acercarse a sus empleados, para poder entender sus exigencias y que a su vez él pueda conciliar con ellos y hacerles ver lo benéfico que sería para todos perseguir una meta en conjunto, por el bien de los usuarios de la biblioteca. Por ello, en el siguiente capítulo se trata el tema de la comunicación.

Referencias

Adair, John (2009). *Liderazgo y motivación: la regla del cincuenta-cincuenta*. Barcelona: Gedisa.

Calva González, Juan José (2004). La motivación del personal en bibliotecas. En Hugo Alberto Figueroa Alcántara y César Augusto Ramírez Velázquez (coordinadores), *Administración de Servicios de Información* (pp. 13-44). México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras.

Calva González, Juan José (2007). *La dirección del personal en bibliotecas*. Recuperado de http://www.uv.mx/veracruz/alci/files/2014/04/La-direccion-de-personal-en-bibliotecas_Ponencia.pdf

Dell, Twyle (2008). *La motivación en el trabajo: cómo desarrollar una actitud positiva*. México: Trillas.

Elizalde Hevia, Antonio, Martí Vilar, Manuel y Martínez Salvá, Francisco (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 5 (15), 1-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>

Gallardo Gallardo, Eva, Espluga Sellarés, María y Triado Ivern, Xavier María (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483106.pdf>

González Serra, Diego Jorge (2012). *Criterios y técnicas para el estudio de la motivación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Hernández Pacheco, Federico (2012). *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía: Universidad Complutense de Madrid: Library Outsourcing Service.

Nava Olmos, Anastasia (2009). *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas*. Informe académico, Licenciatura en Bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras. Recuperado de <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/nava-olmos-anastasia.pdf>

Palmero, Francesc (2005). Motivación: conducta y proceso. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 8, 20-21. Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>

Palomo Vadillo, María Teresa (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC

Vázquez Moctezuma, Salvador (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 2 (1). Recuperado de <http://eprints.rclis.org/25114/>

2 Comunicación

Desde los inicios de la humanidad, una cualidad esencial ha sido la de poder comunicarse con los seres que lo rodean. Esto por motivos de supervivencia, evolución, poder pertenecer a un grupo, razón por la cual, sin que uno necesariamente lo piense, siempre existe la manera para poder emitir mensajes y darnos a entender.

Un ejemplo es que cuando un bebé nace, nadie le ha dicho cómo debe informarles a sus padres que tiene hambre, frío o cualquier otra necesidad. Sin embargo, al experimentar estas sensaciones se presenta el estímulo o motivación que lo lleva al llanto, a realizar algún gesto o expresión corporal que permita a los padres comprender el mensaje de este niño y que puedan resolver así estas necesidades.

Mediante este ejemplo, resulta notorio que la motivación y comunicación están estrechamente vinculadas. Es más, son necesarias y fundamentales para que exista un desarrollo armonioso en la familia, los grupos sociales y (lo que más nos interesa para este capítulo) una organización o institución, como lo es una biblioteca.

Por esta razón, este capítulo va dirigido a toda persona que desee conocer más acerca de la buena utilización, aplicación y aprovechamiento que se le puede dar a la comunicación, principalmente en beneficio de la biblioteca, ya que al conocer mejor las técnicas y teorías que se ofrecen, la comunicación entre el coordinador y el personal de una biblioteca se puede volver más útil y acercarnos a cumplir con los objetivos de dicha institución.

En síntesis, en este capítulo se pretende dar a conocer las teorías existentes sobre la comunicación, sus tipos, cómo utilizarla a favor del cumplimiento de un objetivo, a través de ejemplos que muestren cómo hacerlo para que con esto el lector sea capaz de conocer y aplicar estrategias de acuerdo con su situación;

acercándose así a la resolución de conflictos, generación de propuestas y de un buen ambiente laboral, entre otros aspectos.

Conviene destacar que este tema es de gran importancia y utilidad, ya que es bien sabido que el poder de una buena comunicación es crucial, pues su buen uso nos hace influir e incluso modificar las actitudes, pensamientos, decisiones, etcétera, de las personas, aplicándolo en este caso en los diversos tipos de bibliotecas con el fin de mejorar, motivar y llegar a cumplir los objetivos que tienen las mismas.

2.1 ¿Qué es?

Como primera definición está la de la Real Academia Española (2016), que nos dice que la comunicación: “Es la transmisión de señales mediante un código en común al emisor y receptor”.

Por otra parte, está la interpretación que nos ofrece Gibson, citado por Vázquez Fuentes (2010), misma que menciona que la comunicación es la transición y comprensión de la información en la que se utilizan símbolos verbales y no verbales, necesitándose de un entendimiento mutuo entre comunicador y receptor para que esta pueda ser efectiva (p. 16).

Considerando que ambas definiciones son similares y dan una idea bastante clara de lo que es la comunicación, se puede entender que la misma es un proceso donde previamente existió o se generó una necesidad, siendo este motivo el que inició el proceso de compartir cierta idea, dato, información entre un emisor (quien comienza la conversación o envía el mensaje) y un receptor (quien recibe la información). Pero para que pueda ser funcional la comunicación y este mensaje no sean en vano, dichos individuos deben compartir un lenguaje y marco de referencia comunes, ya sea verbal, no verbal, de símbolos, señas, olores, colores,

etcétera; todo esto con la finalidad de que los dos puedan comprenderse y exista retroalimentación.

Al iniciar o mantener una comunicación de cualquier tipo entre dos o más involucrados nunca se debe perder de vista tres elementos principales:

- Qué información quiero dar.
- Cómo la voy a dar, es decir, que significado o interpretación quiero ofrecer.
- Qué reacción o afectación espero que tenga este mensaje en el receptor.

Tener claro estos incisos y llevarlos a la práctica nos traerá como beneficio una comunicación funcional, además de que nos permitirá alcanzar el objetivo principal que generó la emisión de un mensaje.

Lo mencionado previamente es muy importante, ya que esta estrategia o la utilización de estos tres puntos son la fórmula mínima para poder emplear y aprovechar las ventajas de lo que es un buen uso del diálogo y de todas las maneras que hay en general de comunicación, pues muchas personas pueden hablar pero no necesariamente están comunicando adecuadamente sus ideas.

Lo anterior debe estar presente ya que para que una organización sea funcional, crezca y pueda lograr metas, un elemento indispensable es la buena comunicación, pues esta permitirá corregir o impactar la conducta del equipo de trabajo que componga dicha institución, se podrá motivar y perseguir objetivos, solucionar conflictos y, lo más importante, generar el mejor ambiente laboral para que todos los servicios que se ofrezcan a los usuarios (hablando particularmente de bibliotecas), sean útiles.

2.2 Comunicación organizacional

Es notorio que la comunicación tiene mucho poder, pues de esta depende el rumbo de una situación, la reacción o comportamiento de una persona y en general si algo alcanza o no el éxito. Por ello, en una institución nunca puede faltar el buen uso de esta para poder llegar a los objetivos planteados, motivo por el cual de todas las categorías de comunicación que hay, la que se pretende resaltar es la que se lleva a cabo dentro de una institución y que se llama organizacional.

Para adentrarnos en la comunicación organizacional debemos comprender qué es una organización. Una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Real Academia Española, 2016).

La primera definición de este concepto es la que nos ofrece Nosnik Ostrowiak (1995), citado por Vázquez Fuentes, (2010), donde explica que “La comunicación organizacional es el medio que tiene la institución para adaptarse a los cambios internos y externos que experimente como sistema y sobrevivir constantemente” (p. 53).

Por otra parte, está la interpretación de Martínez Ordoñez (2010), quien nos explica que: “La comunicación organizacional se concibe como el análisis y diagnóstico que se lleva a cabo de los procesos comunicativos de las organizaciones, con el fin de mejorar las interrelaciones con sus miembros, y entre estos y el público externo, logrando el fortalecimiento, mejora de la identidad y desempeño de esta” (p. 12).

Por último, desde la perspectiva de quien lleva a cabo esta responsabilidad (en este caso podría ser el coordinador), su labor sería comprender y gestionar los actos de comunicación organizacional que se realizan dentro de la institución, cuidando siempre la salud y el sano desarrollo de la organización, haciendo

intervenciones prudentes con programas de comunicación, etcétera, que siempre aseguren el proceso evolutivo de la misma (Martínez Arteaga, 2011, p. 99).

En síntesis, se puede entender a la comunicación organizacional como un método, estrategia o estilo de comunicación que idóneamente debe existir en toda institución. Esta tiene bases muy similares para todas las entidades, aunque cómo se aplique o sus características específicas, dependerán más de las necesidades de cada organización.

Para reforzar este concepto es importante resaltar que al ser organizaciones diferentes, todas compuestas por integrantes con distintas características, que buscan alcanzar objetivos diversos, con diferentes intereses individuales y grupales, la comunicación organizacional no puede ser la misma en todas las instituciones, pues aunque tenga ciertas características comunes, estas serán moldeables a consideración, es decir, deben adaptarse a todos los integrantes, de acuerdo con los objetivos que se desean alcanzar.

Este tipo de comunicación es útil para poder dar a conocer a los integrantes de una organización funciones, reglas, órdenes, objetivos, cuál es la situación externa e interna y cómo pueden afrontar los cambios buenos o malos que impacten en la institución, ya que las circunstancias sociales, políticas, económicas, etcétera, pueden afectar el rumbo de la organización, por lo que es recomendable que los cambios provocados se afronten de una manera agradable, positiva, unida y optimista.

Por lo tanto, para poder saber qué características se van a considerar y cómo se va a aplicar la comunicación organizacional en una institución es necesario realizar un balance de la misma, que haga notar las necesidades en general de la biblioteca y de los trabajadores que la componen, para que con base en eso y los objetivos que se persigan se pueda ver cuáles principios de este tipo de

comunicación sirven y cuáles elementos se pueden sumar a la hora de aplicarla para que sea efectiva.

Ahora bien, ya que se ha definido lo que es la comunicación organizacional es importante resaltar que esta a su vez se subdivide en interna y externa.

La comunicación organizacional interna se refiere a todas las actividades que se hacen en favor de mejorar la comunicación, motivación, unión, etcétera, de los miembros de la organización, con el fin de que a través de esto se puedan alcanzar metas. Todos estos acontecimientos se dan a conocer por medio de publicidad institucional que se lleva a cabo por medio de mensajes o anuncios emitidos por diferente vías como pueden ser un periódico mural, radio, intranet, televisión, folletos, correos, circulares, entre otros; con el fin de mejorar la imagen de la institución, pero es exclusiva para los miembros de la organización, es decir, no se comparte con el público.

La comunicación interna también sirve para dar a conocer lo que pasa (como los cambios, nuevos ingresos y retiros de personal, las condiciones salariales, si se cumplió cierto objetivo o no), y lo que se hace (si se realizaron promociones y si estas funcionaron, quiénes se encargaron de cumplir ciertos objetivos, cuál departamento realizó o alcanzó más metas, si se inició un nuevo proyecto, si se organizaron actividades para integrar grupos, si aumentó el número de usuarios con cierto proyecto, etcétera), sin perder el objetivo de que entre mejor sea la comunicación interna en una organización los empleados siempre estarán más tranquilos al saber qué esperar.

El principal objetivo y el porqué de la comunicación organizacional interna en una institución, es que esta será la que brinde identidad y pertenencia a los empleados con la organización, además de que les precisará cómo es que deben desempeñar sus labores, generará un ambiente laboral amigable entre los

miembros ofreciendo calidad, tranquilidad, seguridad y buena imagen al exterior, permitiendo así que siempre se puedan implementar mejoras.

La comunicación organizacional externa es aquella que emite mensajes hechos por la organización para sus diferentes audiencias, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellas, a proyectar una imagen corporativa de la organización o promover sus productos y servicios (Hernández Fernández, 2011, p. 26).

Vistas las dos ramas en que se subdivide la comunicación organizacional, podemos darnos cuenta de que la que nos interesa conocer a fondo y resaltar en este capítulo es la comunicación interna, ya que esta nos brindará una guía de aplicación con el fin de sacarle el mayor provecho y beneficio en pro de las mejoras para la institución.

Por lo tanto, para poder tener una idea puntual de cuáles estrategias usar y cómo sacar provecho de esta, es importante tener claro que dentro de la comunicación organizacional interna hay varios tipos de caminos o formas para entenderse entre los integrantes de una institución y que conocerlos nos facilita la tarea de diagnosticar el funcionamiento y rumbo que la organización está teniendo.

Existen diversas maneras o estilos de comunicación organizacional interna, algunas de ellas son:

- *Interpersonal*. Entre dos o más individuos de la institución.
- *Intragrupal*. Que se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.
- *Intergrupal*. Sucede entre los miembros de diferentes equipos de trabajo.
- *Institucional*. Se establece entre la organización y sus diversos grupos internos, utilizando canales formales.
- *Directa*. Se da de persona a persona.

- *Mediatizada*. Utiliza canales impresos, audiovisuales y electrónicos (Hernández Fernández, 2011, p. 31).
- *Informal*. Se basa en la comunicación entre los compañeros de trabajo sobre experiencias personales, vida personal, etcétera. Aunque en general no es relevante para la institución, en ocasiones puede ser útil.
- *Formal*. Consiste en documentos oficiales de relevancia que pueden o no tener réplica, tales como comunicados, oficios, reglamentos, contratos, circulares, objetivos, misiones, normas y escritos que son proporcionados por los directivos o jefes a los empleados y viceversa.

Este último tipo de comunicación es muy común y efectiva, porque como lo dice su nombre es formal, lo que la hace certera, brindando así tranquilidad, seguridad, orden y evidencia de cualquier acuerdo, solicitud, haciendo que se cumpla lo que se pide.

A su vez, dentro de la comunicación formal hay un tipo que se conoce como operativa, que sería la que lleva a cabo el departamento de comunicación institucional-interna (o equivalente) que se dedica a hacer videos, carteles, páginas de intranet o cualquier recurso del que se valga para comunicar temas relacionados con la institución, por ejemplo: información de objetivos logrados de la organización, las modificaciones que se han realizado, novedades de empleados, años en función, eventos, etcétera.

Otra perspectiva en cuanto a comunicación organizacional interna está representada por la comunicación estratégica. Esta se encarga de analizar y resolver las necesidades o deficiencias de algún departamento o sección dentro de la organización y generar planes y estrategias para terminar con estas carencias.

Un ejemplo de este estilo de comunicación sería realizar un monitoreo de un área de la institución y analizar las deficiencias que tiene, por ejemplo, cómo se

registran los acuerdos a los que se llegan en ciertas reuniones. Entonces, lo que se tiene que hacer es encontrar el motivo por el cual existe esta deficiencia y ver cómo acercarse al personal que se encarga de registrar los acuerdos para sugerirle ideas y soluciones para que no persista este problema.

Teniendo claro los tipos de comunicación interna que hay, es indispensable que se realice un diagnóstico de la comunicación organizacional de la institución, entendiendo que en el análisis que se ejecute se deben evidenciar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se tienen en cuanto a los flujos de comunicación interna y externa. Es decir, se llevará a cabo un informe descriptivo de la situación de la organización a través de una recolección e interpretación de datos obtenidos de una investigación previa (Martínez Ordoñez, 2010, p. 17).

Lo anterior es necesario realizarlo cada cierto tiempo, por ejemplo, cuando haya un nuevo coordinador en la institución, si existe un cambio importante o simplemente para saber que lo que se está aplicando aún es funcional o qué es lo que se necesita mejorar o modificar para el buen manejo y cumplimiento de los objetivos de una institución.

Cuando se realiza un estudio general acerca de la situación que hay dentro de una institución y se observan las ventajas, debilidades y carencias existentes, es necesario generar un plan de trabajo con el que se resolverán y reforzaran los conflictos y beneficios hallados, por lo que el coordinador a cargo de la biblioteca deberá pensar y planear el tipo de comunicación –de los antes explicados– que elegirá, en pro de los objetivos de la institución.

En otras palabras, es necesario saber que un proceso comunicativo podríamos entenderlo como un conjunto de fases que nos llevará a alcanzar una meta. En este caso específico, sería el orden o dirección de los pasos a seguir para poder aplicar diversos tipos de comunicación a las distintas áreas de la institución, de tal

manera que genere un ambiente óptimo que lleve al cumplimiento de objetivos en conjunto.

Para poder elegir qué dirección o forma queremos o es la adecuada que tenga un proceso comunicativo en cierta institución se pueden resaltar cuatro componentes específicos, que serían el ascendente, descendente, horizontal y diagonal:

- El ascendente consiste en transmitir información de un puesto jerárquico menor a uno superior, con el objetivo de dar a conocer el estado general que hay dentro de un área, esperando retroalimentación. Este estilo le permite conocer a los directivos lo que funciona y lo que no de manera detallada y específica, incluyendo opiniones y necesidades permitiendo que se conozcan posibles maneras de animar y motivar.
- El descendente emite los mensajes de directivos a inferiores. Su objetivo es transmitir instrucciones sobre el trabajo a realizar, emitir comunicados sobre lo que hay que hacer, cómo y qué se espera.
- El horizontal permite el intercambio de información entre iguales, su objetivo es la coordinación e integración de personal con el mismo nivel jerárquico, se encarga de proporcionar actividades e información que resuelvan problemas comunes, se utiliza para transmitir y promocionar apoyo social y emocional, es informal y promueve la acción; en general es un tipo de comunicación positiva, ágil y nada burocrática.
- El diagonal va más dirigido a integrar y conformar equipos con personas de diferentes especialidades, áreas, etcétera. Se establece en general en toda la institución pero una persona o área coordina las actividades y la transmisión de la información para resolver problemas comunes, además de que siguen una cadena de autoridad (Hernández Fernández, 2011, p. 32).

Como se puede observar, estos cuatro procesos son diferentes y al aplicarlos llevan a puntos y metas muy diversas, por lo que es sumamente importante, antes

de tomar una decisión o elección, tener un estudio de la situación que atraviesa una biblioteca para así poder tener en claro hacia dónde se quiere llevarla, qué es lo que se pretende, qué se desea lograr, cuál es la meta a seguir, qué está bien, qué se quiere mejorar, etcétera, para que con base en ello, el coordinador pueda elegir uno o varios tipos de comunicación a seguir y a su vez saber cuál proceso le conviene aplicar o si, incluso, puede combinar dos procesos o más, de acuerdo con las necesidades de la organización.

El coordinador de la biblioteca deberá analizar que al elegir un proceso comunicativo debe ser el que mejor se adapte a las necesidades de su institución, de su personal y que no pierda de vista comunicar adecuadamente la toma de decisiones, los objetivos a lograr, la distribución del trabajo y responsabilidades, entre otros aspectos.

Por otro lado, este proceso o la combinación de procesos debe ser efectivo, no solo para establecer su papel de responsabilidad sino para ser comprensivo y receptivo en lo que sus empleados le expresen como necesidades, deseos y expectativas para que sea capaz de motivar al personal a través de la respuesta o solución a sus peticiones, con la finalidad de llegar a las metas propuestas.

Es importante resaltar estos aspectos, pues para que la comunicación no se rompa, pueda ser duradera y útil, hay que generar un ambiente de confianza, compromiso y solidaridad entre el coordinador y el personal. Es decir, si no hay un clima donde la relación sea armoniosa, donde exista una comunicación donde la información sea certera y ambas partes sepan lo que esperan el uno del otro, generalmente se fracturará la relación laboral y el coordinador no recibirá los resultados esperados por parte del trabajador, afectándose a la institución, que no logrará conseguir los objetivos esperados.

En resumidas cuentas, el coordinador de la biblioteca, después de conocer los elementos y formas que hay para llevar a cabo una comunicación eficiente y haber

elegido un proceso apropiado, podrá evaluarse y darse cuenta si lo hace bien, observando si cumple con los siguientes puntos esenciales:

- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Poner énfasis en la comunicación directa.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Buscar que la información fluya continuamente.
- Percepción selectiva.
- Monitoreo de la comunicación (Hernández Fernández, 2011, p. 33).

2.2.1 Importancia

Hasta ahora se ha podido notar lo trascendental de que la comunicación esté bien utilizada y desarrollada, tanto a nivel personal como institucional. Nos permite relacionarnos con otras personas, manifestar nuestras necesidades, sentimientos, acuerdos y desacuerdos, expresar y organizar ideas y conocimientos; planificar y llevar a cabo proyectos futuros, para poder desarrollarnos dentro de una sociedad; manejar códigos que nos permitan intercambiar conocimientos y comprender otros temas. En general la comunicación no solo es relevante sino indispensable para la vida diaria, ya sea verbal, escrita o del tipo que sea.

Como se ha venido resaltando, si la comunicación es un punto clave en la vida diaria, es un hecho que para que podamos hablar de la existencia de una organización, esta debe contar con una comunicación eficiente como un elemento

básico y para hacer que funcione debe aprender a tener una buena aplicación de la misma. Es por ello que es vital que el coordinador y en general el personal a su cargo sepan hacer un uso eficiente de la comunicación, pues al ser esta la base de la organización es necesario que sea precisa, confiable y continua, con la finalidad de que se genere un clima laboral agradable, se realice una planeación adecuada, los mensajes que se transmitan sean claros, den tranquilidad y no provoquen dudas o confusiones.

Sin este elemento, las actividades de una organización no pueden funcionar, pues si no son claros los objetivos, instrucciones, obligaciones, derechos, misiones, visiones, objetivos, reglamentos, etcétera, ni se comparten acontecimientos buenos o malos, el personal no sabrá qué hacer ni qué esperar y presentará estados de incertidumbre o actitudes no deseables, aspectos que pueden afectar el grado de funcionalidad y eficiencia de la institución.

Mejor dicho, con los cambios diarios que hay en el personal, la organización –y la vida en general– es fundamental que las estrategias, tipos y procesos comunicativos se mantengan actualizados, pues lo que en un momento era funcional puede ya no serlo ante una crisis o un cambio inesperado y se requiera reforzar o reestructurar la manera en que se está llevando a cabo la comunicación.

Igualmente, la comunicación también nos permite generar una cohesión dentro de la institución, lo cual es decisivo porque al asumir todos un objetivo, comprenderlo, y apropiarse tanto de él como para desarrollarlo al máximo, se puede hablar de que ya la organización puede caminar conjuntamente, y generar un ambiente tanto interno como externo idóneo, agradable y deseable para querer estar ahí.

En síntesis, que una organización cuente con una comunicación impecable o aplicada de la mejor manera, genera cambios en la misma, permitiendo que exista avance, superación, perfeccionamiento de todo lo que tiene que ver con la

biblioteca en este caso, desde su personal y las relaciones que existen entre ellos, hasta los servicios que ofrece al público, logrando así su cometido.

Si existe una buena comunicación esto nos acercará a que exista motivación y liderazgo, logrando en los empleados un compromiso real con los objetivos de la biblioteca, acercándonos a una realización de los labores más eficiente y permitiendo que los servicios a ofrecer sean de mayor calidad, generando satisfacción tanto en los usuarios como en los trabajadores, por su labor y los resultados obtenidos.

2.2.2 Aplicación en los diferentes tipos de bibliotecas

Como se ha podido apreciar, la comunicación es algo que, aunque esté presente diariamente en la vida de las personas, su uso no siempre es de la manera correcta ni de manera consciente, por lo que en el desarrollo de este escrito se ha tratado de explicar el significado de lo que es la comunicación, así como las maneras, formas y tipos que hay, con el propósito de aplicarla de un modo tal que pueda brindar beneficios en las labores cotidianas que se presentan en una organización, como es el caso de la biblioteca.

De ahí que todo coordinador que pretenda mejorar su organización por medio de este elemento, en principio deberá entender que debe asumir este papel como una responsabilidad para la cual debe estar bien preparado, pues cada acto que realice definirá el rumbo de la biblioteca y todo lo que compone a la misma. Entonces, debe ser muy perceptivo, objetivo, imparcial, extrovertido, empático, moldeable, con la capacidad de improvisar y dar soluciones rápidas, tener interés por mantenerse actualizado, comunicarse excelentemente y poseer liderazgo.

Siendo el coordinador el que muestre y enseñe al personal la pauta de cómo se maneja la comunicación dentro de la organización es indispensable que cubra en

su mayoría con las características que previamente ya se han mencionado, ya que para poder construir y aplicar las estrategias y procesos comunicativos mostrados en este capítulo, el coordinador –de inicio– deberá hacer un análisis del estado de la biblioteca desde una perspectiva comunicacional, para ver sus deficiencias, sus fortalezas y sus oportunidades.

De modo que el coordinador –pensando en los puntos anteriores– pueda crear un plan de trabajo, modificar o reajustar objetivos, metas, visión y misión, generar perfiles para los puestos de trabajo, reglamentos, definir actividades, generar y establecer cómo se llevará a cabo la comunicación interna y en general analizará todo lo relacionado con el buen funcionamiento y la visualización de a dónde quiere llevar a la institución.

Al ser el coordinador el receptor o intermediario de las necesidades, peticiones, quejas, del personal y los usuarios, deberá ser (como ya se mencionaba), muy perceptivo y objetivo para poder ofrecer soluciones sin que se haya malos entendidos o susceptibilidades. Todo deberá hacerlo en pro de que exista mayor conformidad, compromiso y cohesión de parte de todo el personal de la biblioteca, con el fin de generar mayores resultados, realización o satisfacción en todos los sentidos para todos.

Asimismo, el coordinador de una biblioteca deberá ser versátil al momento de establecer los medios y procedimientos comunicativos, Sin embargo, no puede perder de vista que lo que para él sea idóneo o le haya funcionado en otras instituciones, tal vez no será útil o vigente para la nueva institución en que se encuentre.

Por esta razón, al generar un plan de acción, el coordinador deberá pensar que no puede crearlo solo con base en sus gustos o en las ideas con las que simpatice, más bien debe tomar en cuenta el tipo de biblioteca al que se está enfrentando, el personal que tiene, el público al que se atiende y cómo sacarle más provecho a

sus medios. Por ejemplo, si es una biblioteca especializada, generalmente los trabajadores presentarán perfiles muy versátiles, por lo que deberá tomar en cuenta que algunos son muy visuales, otros necesitan todo de manera escrita, entonces todo tendrá que complementarlo para hacer sentir que no excluye nada ni a nadie.

En definitiva, es un hecho que el proceso de cambio y de aplicación de los elementos estudiados en ambos capítulos no será sencillo, pero es imprescindible basarse en estos para poder alcanzar las metas y propuestas deseadas, ya que como se mencionaba en la parte final del primer capítulo, estos dos temas son elementos inseparables pues, como se ha explicado a lo largo de los apartados, es indispensable que exista un equilibrio entre ambos y que se trabajen al parejo, pues si uno no funciona, inevitablemente el otro presentará deficiencias también.

En síntesis, el coordinador debe tener una preparación sólida en el ramo de la bibliotecología, incluyendo el área de administración de bibliotecas y de recursos humanos, además de estudiar y actualizarse por su cuenta en los tópicos tratados en esta obra. Adicionalmente, debe contar con las habilidades y características de ser humilde, muy observador, receptivo, paciente, objetivo, imparcial, extrovertido, empático, adaptable, ingenioso, propositivo, conciliador, inteligente y, principalmente, deberá contar con cualidades de liderazgo.

Todo con la finalidad de que pueda ser capaz de combinar todos estos elementos de tal forma que establezca en su equipo de trabajo un clima organizacional adecuado para que los miembros se sientan motivados y con toda libertad y confianza de mantener una comunicación fluida, constante y permanente en beneficio de la institución y de ellos mismos.

Por otra parte, hay que considerar que el trabajo deberá ser constante y no solo de parte del coordinador, pues el personal deberá también poseer ciertas características y habilidades para que exprese sus necesidades, funcione la

comunicación y se mantenga el clima organizacional deseado, como por ejemplo ser humilde, solidario, desarrollar su sentido de compañerismo, de trabajo en equipo, ser acomedido, comprensivo, receptivo, comprometido, flexible, propositivo y competitivo. Principalmente deberá ser capaz de conjugar todos estos atributos, con el propósito de integrarse bien al contexto organizacional que le explique su coordinador, tratando de no generar conflictos que rompan con la confianza y comunicación establecidas. Por el contrario, debe tener la capacidad de arreglar conflictos y conducirse por los medios apropiados para expresar sus necesidades, inconformidades y sus gustos, apoyando a sus compañeros, al coordinador, a la biblioteca y –principalmente– a él mismo con los elementos motivacionales y comunicativos involucrados.

Referencias

Arras Vota, Ana María, Jáquez Balderrama, José Luis y Fierro Murga, Luz Ernestina (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, (63), 418-434.

Cruz Corona, Rubén Israel (1996). *Definición empírica de comunicación intercultural*. Tesis, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ppt1997/0236523/Index.html>

García Jiménez, Leonarda (2014). La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos. *Comunicación y Sociedad*, (23), 45-65.

García Meléndez, Héctor Eduardo (2007). RSS: una opción de comunicación para las bibliotecas. *Biblioteca Universitaria*, 10 (2), 161-168. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Bibliotecauniversitaria/2007/vol10/no2/4.pdf>

Hernández Fernández, Beatriz Eugenia (2011). *Estrategia de comunicación organizacional*. Tesis, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2011/marzo/0667237/Index.html>

López Diéguez (2016). *Administración del personal: tipos de organización y estructuras*. Recuperado de <http://admondelpersonal.blogspot.mx/2012/01/tipos-de-organizacion-y-estructuras.html>

Mariño Arévalo, Andrés (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *Administer*, (24), 119-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322331212007>

Martínez Ordoñez, Jhonatan Agustín (2010). *Análisis de la comunicación organizacional en sus fuentes fundamentales, desde una lectura crítica*. Tesina, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2010/abril/0655924/Index.html>

Martínez Ordoñez, Jhonatan Agustín (2010). Análisis de la comunicación organizacional en sus fuentes fundamentales, desde una lectura crítica. Tesina, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2010/abril/0655924/Index.html>

Pazmiño Santacruz, Mauro Roberto y González Alonso, Jorge Alberto (2014). Análisis exploratorio sobre las publicaciones relacionadas con la comunicación organizacional en Pymes. *Revista Publicando*, 1 (1), 37-45. Recuperado de

<http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/5>

Peza Casares, María del Carmen de la (2013). Los estudios de comunicación: disciplina o indisciplina. *Comunicación y Sociedad*, (20), 11-32. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2013000200002

Pirnuta Oana, Andreea (2003). Comunicación y biblioteca. *Revista General de Información y Documentación*, 13 (1), 309-317. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=830915>

Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española*. Definición de: *comunicación*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española*. Definición de: *organización*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>

Rincón Quintero, Yanyn (2014). Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional. *Encuentros*, 12 (1), 47-58. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf>

Vázquez Fuentes, María del Carmen (2010). *Investigación del tema 1 de la asignatura Comunicación organizacional, de la Licenciatura en Comunicación y Periodismo*. Técnicas grupales, Licenciatura en Comunicación y Periodismo, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores de Aragón. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2010/octubre/0663288/Index.html>

Vázquez Zapata, Noé Marcelo (2011). *Diseño y aplicación de un sistema de comunicación organizacional para una institución de educación básica de carácter privado*. Tesina, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2011/septiembre/0672904/Index.html>

Vidales González, Carlos (2015). Historia, teoría e investigación de la comunicación. *Comunicación y Sociedad*, (23), 11-43. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-252X2015000100002&script=sci_arttext&tlng=pt

Watzlawick, Paul, Beavin Bavelas, Janet y Jackson (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder. Recuperado de <https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2015/09/276081111-teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick.pdf>

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha podido analizar y mostrar que dentro de los elementos esenciales de la biblioteca se encuentra las colecciones y servicios contenidos en la misma, su personal y los usuarios. Tales elementos van de la mano y no se le puede otorgar más valor a uno que a otro. Por lo tanto, para que esta institución funcione lo mejor posible debe existir un perfecto balance entre los tres.

En esta investigación se ha profundizado más en el adecuado funcionamiento de la biblioteca a partir del buen uso y aplicación de la motivación y de la comunicación en el personal, ya que si esto se logra y marcha bien lo más seguro es que los usuarios estén satisfechos con las colecciones y servicios de la institución.

Lo anterior se puede entender de la siguiente manera: la biblioteca –al ser un organismo– debe estar compuesta por elementos que le permitan tener una buena marcha para así llegar a cumplir el propósito de su existencia. Sus componentes esenciales deben establecer vínculos congruentes con su misión, funcionando como un ecosistema, donde el equilibrio entre los elementos es primordial.

Entonces surge la cuestión de ¿cómo se pueden crear vínculos sólidos y armoniosos entre estos tres componentes de la biblioteca? La respuesta a esta incógnita es la que hemos tratado de discernir a lo largo de este escrito: aplicar excelentes procesos de motivación y comunicación en el personal de las bibliotecas.

Para comprender mejor lo antes mencionado se presenta la figura 2, que nos brinda un panorama amplio del papel trascendental que juega la motivación y la comunicación en el personal de las bibliotecas, así como la repercusión en

beneficio de los objetivos de las bibliotecas y las necesidades de información de los usuarios:

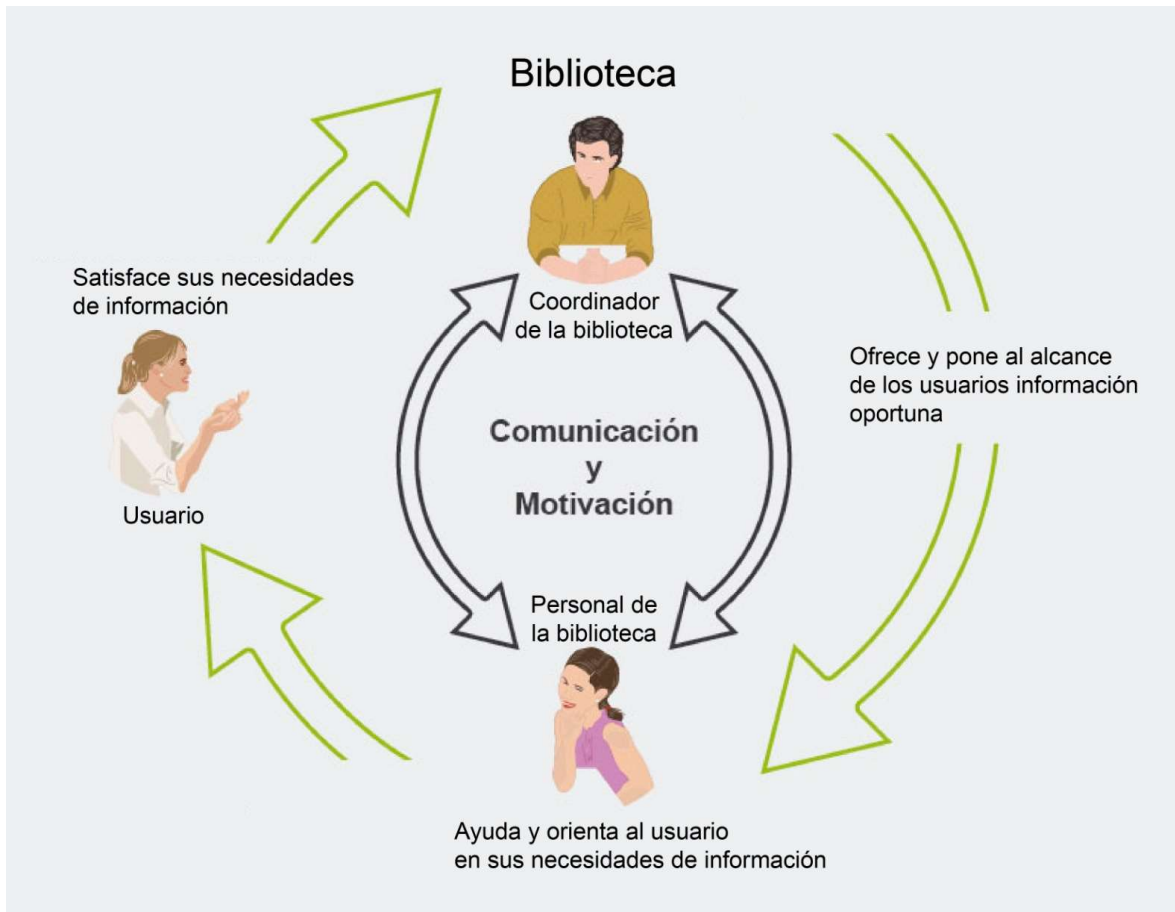


Figura 2. Efectos de la aplicación de la comunicación y la motivación en la biblioteca.

En la figura anterior puede apreciarse que las labores desempeñadas por el personal de la biblioteca son vitales para el cumplimiento cabal de sus objetivos, porque al ser los trabajadores la cara de la institución, deben estar bien preparados y contar con las mejores condiciones para cumplir lo mejor posible con sus actividades.

De ahí la importancia de que exista y se aplique adecuadamente la motivación y la comunicación en el personal de una biblioteca, pues si un coordinador motiva adecuadamente a los trabajadores y es claro al exponerles las metas que persigue

la biblioteca y cómo contribuyen a cumplirlas, el personal ofrecerá una respuesta positiva.

De esta manera, si los trabajadores de la biblioteca están profundamente motivados y cuentan con modelos de comunicación eficientes, entonces se mostrarán comprometidos con los objetivos a alcanzar y generarán estrategias para involucrarse al máximo con las metas de la institución y con la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios, de manera oportuna y con excelente nivel de calidad.

En consecuencia, podrá haber un adecuado trabajo en equipo para hacer que todas las áreas de la biblioteca funcionen correctamente, que se genere una actitud de gusto por las labores que se realizan, que exista vocación de servicio, así como compromiso con lo que significa ser integrante vital de un universo de información que cumple una función vital en beneficio de la sociedad.

Por otra parte, resulta crucial destacar que el trabajador, al estar consciente de la importancia de su buen desempeño laboral y actuar en consecuencia, podrá ofrecer servicios de gran calidad a los usuarios. Asimismo, será capaz de también motivar y comunicarse con sus usuarios eficientemente, cumpliéndose el ciclo que se representa en la figura 2, así como la esencia de esta investigación: mostrar la relevancia de la motivación y la comunicación aplicadas en el personal de las bibliotecas.

Obras consultadas

Adair, John (2009). *Liderazgo y motivación: la regla del cincuenta-cincuenta*. Barcelona: Gedisa.

Arras Vota, Ana María, Jáquez Balderrama, José Luis y Fierro Murga, Luz Ernestina (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, (63), 418-434.

Calva González, Juan José (2004). La motivación del personal en bibliotecas. En Hugo Alberto Figueroa Alcántara y César Augusto Ramírez Velázquez (coordinadores), *Administración de Servicios de Información* (pp. 13-44). México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras.

Calva González, Juan José (2007). *La dirección del personal en bibliotecas*. Recuperado de http://www.uv.mx/veracruz/alci/files/2014/04/La-direccion-de-personal-en-bibliotecas_Ponencia.pdf

Cruz Corona, Rubén Israel (1996). *Definición empírica de comunicación intercultural*. Tesis, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ppt1997/0236523/Index.html>

Dell, Twyle (2008). *La motivación en el trabajo: cómo desarrollar una actitud positiva*. México: Trillas.

Elizalde Hevia, Antonio, Martí Vilar, Manuel y Martínez Salvá, Francisco (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 5 (15), 1-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>

Gallardo Gallardo, Eva, Espluga Sellarés, María y Triado Ivern, Xavier María (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483106.pdf>

García Jiménez, Leonarda (2014). La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos. *Comunicación y Sociedad*, (23), 45-65.

García Meléndez, Héctor Eduardo (2007). RSS: una opción de comunicación para las bibliotecas. *Biblioteca Universitaria*, 10 (2), 161-168. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Bibliotecauniversitaria/2007/vol10/no2/4.pdf>

González Serra, Diego Jorge (2012). *Criterios y técnicas para el estudio de la motivación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Hernández Fernández, Beatriz Eugenia (2011). *Estrategia de comunicación organizacional*. Tesis, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2011/marzo/0667237/Index.html>

Hernández Pacheco, Federico (2012). *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. México: Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía: Universidad Complutense de Madrid: Library Outsourcing Services.

López Diéguez (2016). *Administración del personal: tipos de organización y estructuras*. Recuperado de <http://admondelpersonal.blogspot.mx/2012/01/tipos-de-organizacion-y-estructuras.html>

Mariño Arévalo, Andrés (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *Administer*, (24), 119-141. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322331212007>

Martínez Arteaga, Saúl (2011). *Comunicación e integración: diagnóstico de comunicación organizacional en la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social de la SSP-DF*. Tesis, Licenciatura en Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2011/febrero/0666648/Index.html>

Martínez Ordoñez, Jhonatan Agustín (2010). *Análisis de la comunicación organizacional en sus fuentes fundamentales, desde una lectura crítica*. Tesina, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2010/abril/0655924/Index.html>

Nava Olmos, Anastasia (2009). *Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas*. Informe académico, Licenciatura en Bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras. Recuperado de <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/nava-olmos-anastasia.pdf>

Palmero, Francesc (2005). Motivación: conducta y proceso. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 8, 20-21. Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>

Palomo Vadillo, María Teresa (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC

Pazmiño Santacruz, Mauro Roberto y González Alonso, Jorge Alberto (2014). Análisis exploratorio sobre las publicaciones relacionadas con la comunicación organizacional en Pymes. *Revista Publicando*, 1 (1), 37-45. Recuperado de <http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/5>

Peza Casares, María del Carmen de la (2013). Los estudios de comunicación: disciplina o indiciplina. *Comunicación y Sociedad*, (20), 11-32. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2013000200002

Pirnuta Oana, Andreea (2003). Comunicación y biblioteca. *Revista General de Información y Documentación*, 13 (1), 309-317. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=830915>

Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española*. Definición de: *comunicación*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>

Real Academia Española (2016). *Diccionario de la lengua española*. Definición de: *organización*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RBkqjJl>

Rincón Quintero, Yanyn (2014). Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional. *Encuentros*, 12 (1), 47-58. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf>

Vázquez Fuentes, María del Carmen (2010). *Investigación del tema 1 de la asignatura Comunicación organizacional, de la Licenciatura en Comunicación y Periodismo*. Técnicas grupales, Licenciatura en Comunicación y Periodismo, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores de Aragón. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2010/octubre/0663288/Index.html>

Vázquez Moctezuma, Salvador (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 2 (1). Recuperado de <http://eprints.rclis.org/25114/>

Vázquez Zapata, Noé Marcelo (2011). *Diseño y aplicación de un sistema de comunicación organizacional para una institución de educación básica de carácter privado*. Tesina, Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptb2011/septiembre/0672904/Index.html>

Vidales González, Carlos (2015). Historia, teoría e investigación de la comunicación. *Comunicación y Sociedad*, (23), 11-43. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-252X2015000100002&script=sci_arttext&tlnq=pt

Watzlawick, Paul, Beavin Bavelas, Janet y Jackson (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder. Recuperado de <https://catedraepistemologia.files.wordpress.com/2015/09/276081111-teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick.pdf>