



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL BIBLIOTECARIO

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

P R E S E N T A:

KATY ANGELICA FONSECA SALCEDO



ASESOR: DR. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ

CIUDAD DE MÉXICO

2018



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

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Filosofía y Letras y principalmente al Colegio de Bibliotecología, por haber sido el lugar que me enseñó y brindó las bases para mi crecimiento académico y laboral.

Agradezco al Dr. Juan José Calva González por haberme acompañado durante la realización de este trabajo, por haberme exigido y por haber compartido conmigo su conocimiento.

Agradezco a mis profesores por haberme enseñado y brindado los conocimientos necesarios para mi desempeño profesional, por haberme guiado y exigido durante los 4 años de la licenciatura.

A la profesora Mary Carmen Rivera, por estar a mi lado como una guía y ejemplo, a la profesora Angélica Guevara por esperar siempre más de mí.

A los compañeros que contribuyeron a mi crecimiento intelectual compartiéndome sus saberes y vivencias.

Finalmente, agradezco a mis sinodales Dra. Antonia Santos Rosas y Mtra. Leslie María González Solís, por haber dedicado tiempo a leerme y por contribuir a que este trabajo sea mejor.

Dedicatoria

A mis padres, Francisco Fonseca y Aurora Salcedo, por apoyarme siempre y ser el mayor ejemplo en mi vida, por estar a mi lado y enseñarme los mejores valores como ser humano, por amarme incondicionalmente y por hacer de mí la mujer que ahora soy.

A mis sobrinos Zaid Castañeda y Fanny Castañeda por verme como un ejemplo en su vida, a Ian E. Vivas, Santiago A. Fonseca, Karen I. Parra y Mateo Fonseca por pintar mi mundo de alegría.

A mis hermanos Miriam, Rodrigo, Daniel, Maricarmen y Liliana por ser mis compañeros de toda la vida, a mi hermana Laura, quien siempre ha esperado cosas buenas de mí.

A Suriel Castañeda Márquez a quien admiro y quiero mucho, a Isrrael Parra, Mayeli Vázquez, Irán E. Vivas y Hortencia Romero quienes forman parte de mi familia.

A mis amigos O. Iván Valle Mondragón, Mario A. Malacara García y Jorge A. Serrano Monroy, por ser los únicos compañeros que me ofrecieron una amistad sincera; a Rodrigo Robles Chiney porque siempre supo que mi lugar estaba en la UNAM.

A la Familia Serrano Monroy, quienes me han apoyado y me han visto como una hija.

A Jorge Antonio Serrano Monroy quién es mi compañero y amigo, a quién amo y admiro mucho.

A mí, por alcanzar las metas que me propongo y no darme por vencida y exigirme cada día más.

Contenido

Introducción	<i>i</i>
1. LA MOTIVACIÓN	<i>1</i>
1.1 <i>La motivación en el personal</i>	<i>4</i>
1.2 <i>Factores que intervienen en la motivación del personal</i>	<i>5</i>
1.3 <i>La importancia de la motivación</i>	<i>6</i>
1.4 <i>Teorías de la motivación de personal</i>	<i>7</i>
1.4.1. <i>Teoría de la Motivación Humana</i>	<i>7</i>
1.4.2 <i>Teoría de los dos factores o Teoría de la motivación e higiene</i>	<i>10</i>
1.4.3 <i>Teoría de las tres necesidades</i>	<i>11</i>
1.4.4 <i>Teorías X-Y</i>	<i>12</i>
1.4.5 <i>Teoría de la equidad</i>	<i>13</i>
1.4.6 <i>Teoría de la expectativa</i>	<i>13</i>
1.4.7 <i>Teoría ERG</i>	<i>14</i>
1.4.8 <i>Teoría de la finalidad o de las metas (1968)</i>	<i>15</i>
1.4.9 <i>Teorías del modelo integrador</i>	<i>15</i>
2. LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA BIBLIOTECA	<i>17</i>
2.1 <i>La motivación en el personal bibliotecario</i>	<i>18</i>
2.2 <i>Desarrollo de la motivación en el personal bibliotecario</i>	<i>20</i>
2.2.1 <i>La comunicación</i>	<i>22</i>
2.2.2 <i>Liderazgo</i>	<i>25</i>
2.3 <i>Otros factores que intervienen en la motivación del personal bibliotecario</i>	<i>27</i>
2.4 <i>Métodos y estrategias que se han desarrollado en bibliotecas para la motivación del personal bibliotecario</i>	<i>28</i>
2.4.1 <i>Expectativas</i>	<i>29</i>
2.4.2 <i>Ambiente laboral</i>	<i>29</i>

2.4.3 Condiciones de trabajo.....	30
2.4.4 Beneficios para el personal	30
2.4.5 Uso de los incentivos en la motivación.....	31
3. APLICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE PERSONAL EN LAS BIBLIOTECAS	34
3.1 Trascendencia de motivar al personal de la biblioteca.....	34
3.2 Teorías de la motivación que se pueden aplicar	37
3.3 Formas de comunicación que se pueden utilizar para apoyar la motivación.....	40
3.4 Estilos de liderazgo que se pueden utilizar en la biblioteca.....	44
3.5 Lineamientos generales de motivación de personal en las bibliotecas	50
Conclusiones	52
Obras consultadas	54

Introducción

La motivación en el ser humano es uno de los factores principales para que pueda desarrollar sus actividades de manera efectiva. Por tanto, la motivación se debe de brindar como parte fundamental dentro de una organización.

Un empleado que se encuentre motivado adecuadamente podrá desarrollar las actividades que le competen de una manera más eficaz, ayudando así a que la organización alcance los objetivos y metas que se propone.

En este marco, la biblioteca siendo una organización y funcionando como un ente social, debe de brindar servicios de información a los usuarios, por lo cual, el personal que labora dentro de ella debe de contar con las actitudes necesarias para brindar un buen servicio a quien lo solicite. Sin embargo, muchas de las veces el personal de las bibliotecas no se encuentra motivado, y esto repercute en la manera en que brinda los servicios a sus usuarios.

La motivación debe de ser vista como un pilar para el crecimiento de las bibliotecas, debe de mantenerse activa y fungir como catalizador entre el jefe y el subordinado, así como una vía para el crecimiento efectivo de la biblioteca. Para ello se debe de tener en cuenta distintos factores que harán que la motivación se presente en cada uno de los empleados de manera distinta.

Por tanto, este trabajo permite conocer y reconocer a la motivación como un agente primordial en el desarrollo de las tareas del personal bibliotecario, para el crecimiento de las bibliotecas.

Para que en la biblioteca se encuentre presente la motivación, es necesario que los bibliotecólogos se cuestionen lo siguiente:

- 1.- ¿Por qué es importante la motivación del bibliotecario?
- 2.- ¿El personal bibliotecario requiere de motivación para desarrollar sus actividades de una manera eficiente?

3.- ¿La motivación del personal bibliotecario, ayudaría a alcanzar los objetivos y metas de la biblioteca?

Asimismo, los objetivos que persigue este trabajo son:

- 1) Explicar qué es la motivación.
- 2) En que consiste,
- 3) Construir un concepto a partir de la explicación que se brinda
- 4) Analizar qué herramientas y estrategias se han implementado para motivar al personal dentro de las bibliotecas.
- 5) Determinar si la motivación del personal en las bibliotecas permite que se cumplan los objetivos y metas que se persiguen.

El desarrollo de esta investigación fue realizado con base en una investigación documental, de la cual se obtuvieron distintos escritos que tratan acerca de la motivación en distintos entornos, y a partir de estos escritos generar un análisis crítico que permita obtener una mayor ampliación del tema.

Para ello el trabajo consta de tres capítulos, los cuales se estructuraron de la siguiente manera:

Capítulo 1: Conceptos generales de la motivación, la motivación en el personal y los factores que intervienen en el proceso, la importancia que ésta tiene y las distintas teorías que se han trabajado en torno al tema.

Capítulo 2: Se estudia la importancia de la motivación en el entorno bibliotecario, los factores que intervienen al momento de la proporcionar la motivación, así como el manejo de esta por parte del líder de la biblioteca (jefe) el cual juega un papel importante para la aplicación de incentivos y la generación de nuevos líderes.

Capítulo 3: La aplicación de la motivación en el personal bibliotecario, su importancia, así como la manera en la que se debe de aplicar dependiendo de cada uno de los empleados, la comunicación como parte fundamental para el manejo correcto de la motivación, el tipo de liderazgo que se debe de seguir de acuerdo con los bibliotecarios.

Y, a partir de ello obtener propuestas generales para la motivación de personal bibliotecario.

1. LA MOTIVACIÓN

La palabra motivación proviene del latín *motivus* o *motus*, lo que significa *causa del movimiento*. Por tanto, la palabra motivación se entiende como, la causa que hace que un individuo actúe de determinada manera para realizar algo.

Es entonces que la motivación es el canal que impulsa al individuo a realizar una serie de acciones, las cuales pueden ser ejecutadas para satisfacer una necesidad personal o bien, para cumplir con una actividad que le ha sido asignada en un ambiente determinado.

Por tanto, se puede denominar a la motivación como:

“las fuerzas que actúan sobre, o dentro de un organismo, para iniciar o dirigir la conducta de éste. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, cuanto en el plano social.” (Palmero 1997, p. 4)

Por lo que, la motivación es un proceso dinámico que impulsa a la persona, ya sea consciente o inconscientemente a adoptar conductas orientadas a conseguir determinadas metas. Inicia a partir de necesidades o expectativas y el deseo de satisfacerlos conduce a actuar de determinada forma (Nava 2009).

Así pues, la motivación es presentada como, lo que originalmente determina que la persona inicie una acción, a lo que se le conocerá como activación, que se dirija hacia un objetivo, que es la dirección, y que persista en alcanzarlo, el mantenimiento (Naranjo 2009).

De la misma manera, la motivación es entendida como un conjunto de factores, los cuales, al irse satisfaciendo, cada uno de ellos, mostrarán en la persona aspectos cambiantes. Por lo cual, se puede hablar de la motivación como, la forma en que una conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se define; y que a su vez, se

compondrá de una clase compleja de impulsos, deseos y necesidades desarrolladas internamente en los individuos (Añez 2006).

Con base en lo anterior, la motivación surge como una demanda interna, que es el motor de las acciones que el individuo realizará y que ésta a su vez, se retroalimentará de las consecuencias de las acciones (Ramírez y Badii 2008). Por lo cual, la motivación dependerá de cada una de las personas, partiendo de la idea, de que cada individuo es distinto y que por consiguiente, sus necesidades y acciones son distintas (Añez 2006).

Si el individuo obtiene resultados positivos de sus acciones, la motivación para realizar otras crecerá, pero si los resultados son los no esperados, quizá la motivación descienda.

Por tanto, la motivación hace que un individuo se active, que surja de él, el deseo de alcanzar los objetivos o metas deseadas, y que una vez alcanzadas éstas, se pueda dar surgimiento a unas nuevas.

La motivación, se verá ligada a la supervivencia, entendida en un plano psicológico y social, es así, que muchos de los retos del ser humano se verán permeados de aspectos biológicos y culturales (Palmero 1997).

De acuerdo con López (2010), la motivación se puede clasificar en dos secciones, por un lado, los motivos primarios o biológicos y por el otro, los motivos secundarios o sociales. Los primarios se asocian a los motivos que se encuentran presentes desde el nacimiento; los secundarios que son aprendidos durante la vida y estos se derivan de los anteriores, como el prestigio y la interacción social.

Autores como Naranjo, señalan que la motivación es un aspecto que se encuentra presente principalmente en la vida educativa y laboral, por lo cual, ésta funge como un elemento central que conduce a la persona hacia los objetivos y metas que desea alcanzar (Naranjo 2009).

Se pueden mencionar algunas de las características que la motivación posee:

1. Vista como un proceso psicológico.
2. Proporcionada por una necesidad (psíquica, social o física).
3. Se dirige a una meta, a la cual la persona quiere llegar.

4. Fomenta la actividad y mantiene la energía hasta que se logre la meta deseada (Ramírez et al. 2008).

Como se ve, esta serie de características describen a la motivación como una parte fundamental en la vida cotidiana del ser humano, ya que forma parte de las distintas actividades que se realizan a lo largo de la vida.

Motivación intrínseca y extrínseca

La motivación intrínseca se refiere a las acciones que lleva a cabo el ser humano por el simple gusto de realizarlas, por lo cual este tipo de motivación no se puede controlar; sin embargo, se puede hacer uso de ella para mantener el nivel de motivación del empleado.

En este tipo de motivación, al contrario de la motivación extrínseca, carece de algún tipo de incentivo, por ejemplo; de aumento de pago por las tareas realizadas o alguna recompensa intangible, como reconocimiento o elogios por su desempeño.

Los factores que se encuentran presentes en la motivación intrínseca se relacionan principalmente con procesos de aprendizaje, el cómo solucionar problemas y responder a nuevos desafíos; de la misma manera, este tipo de motivación permite un mayor grado de cooperación y compromiso en el desarrollo de las tareas del individuo.

El “crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en las tareas y no tanto por recompensas financieras” (Martín et al. 2009), es lo que persigue la motivación intrínseca.

Por otro lado, la motivación extrínseca se compone, como ya se ha mencionado por el uso de recompensas monetarias o por recompensas intangibles como el reconocimiento en público, etc.

Por tanto, este tipo de motivación proviene de otras personas, esto es, del ambiente externo, lo que permite que el individuo no tenga control sobre ella.

La motivación extrínseca, debe de ser proporcionada de acuerdo al esfuerzo que realice la persona, ya que ésta se establece como un canal para que se mantenga o aumente su grado de motivación (Martín et al. 2009).

1.1 La motivación en el personal

La motivación es uno de los pilares en la vida de una persona, por lo que es intermediaria entre el individuo y las acciones que este realiza en su vida cotidiana (laboral, educativa o personal), para que así pueda desarrollar una actividad o diversas actividades de manera satisfactoria.

La motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos y metas esperadas.

Asimismo, se presenta como un elemento anterior a la satisfacción, ya que la motivación surge previamente al trabajo que se realiza (Ramírez et al. 2008). Una vez que el trabajo se ha llevado a cabo y se ha logrado alcanzar los objetivos y metas deseadas, la satisfacción se presentará, y ésta da paso a nuevas acciones para alcanzar nuevos objetivos y nuevas metas.

“La motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la calidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactoria” (Ramírez et al. 2008, p. 172).

De la misma manera, forma parte de los procesos internos que se llevan a cabo en los individuos, y que, por tanto, se desarrolla como parte de las necesidades personales, por lo que va orientada a la satisfacción de estas, es así entonces que, la satisfacción permite que se mantenga la motivación y a su vez la meta que se desea alcanzar.

La motivación en el ámbito laboral permite el surgimiento de la voluntad por realizar un gran esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas de la organización, por lo que, se debe de motivar adecuadamente al empleado haciendo uso de los motivadores, ya que estos permitirán el desempeño deseado del trabajador.

Cabe señalar, que los motivadores no representan el mismo rol que las motivaciones, ya que los motivadores impulsan a alcanzar un alto desempeño y las motivaciones, por otro lado, reflejan los deseos del individuo.

La aplicación de los motivadores adecuados, hará que la persona alcance el desempeño deseado, es por este motivo que la persona encargada de motivar debe de implementar estrategias innovadoras, por medio de las cuales ayude al empleado a mantenerse motivado y que así logre alcanzar los resultados esperados (Naranjo 2009).

1.2 Factores que intervienen en la motivación del personal

Casi todo el comportamiento del ser humano es reflejo de la motivación, ya que las necesidades que se le presentan crean impulsos para que la persona analice su entorno, y que así pueda satisfacerlas.

Sin embargo, el grado de motivación no depende únicamente de la persona que motiva, sino del grado de importancia que le da la persona que la percibe, así como de su entorno social y profesional.

Cabe señalar, que el motivador al igual que los empleados debe de recibir motivación, y está debe de ser proporcionada por los mismos empleados, lo que hace que la motivación se convierta en un ciclo, y que surjan a su vez cambios simultáneos (Ramírez et al. 2008).

Como se puede ver, la motivación laboral es un factor básico para el empleado, ya que por medio de ella este, realizará las actividades sin apatía y sin sobre esfuerzo adicional.

El esfuerzo que el empleado utiliza para lograr su objetivo o meta depende de que tan motivado se sienta, es también a partir de la motivación que elegirá que tanta persistencia tendrá para alcanzar lo que desea.

El personal de una organización lleva a cabo actividades para alcanzar sus metas, lo cual se identifica como dinamismo conductual, que se refiere a un estímulo (cualquier tipo de incentivo) que impulsa al empleado a realizar las actividades a través de conductas que le harán alcanzar la meta deseada.

Un estímulo puede ser interno o externo, cuando se habla de un estímulo externo se hace referencia a un objetivo por el que individuo se siente atraído, y por estímulo interno se entiende como una carencia que el individuo presenta (necesidad), lo que le hará tratar

de conseguir el medio por el cual cubrirla, dando paso a el surgimiento de un objetivo (Palmero 1997).

Asimismo, un estímulo puede ser percibido consciente o inconscientemente, en ambos casos el estímulo debe de ocasionar en el individuo un grado de motivación (Palmero 1997; Ramírez et al. 2008).

De acuerdo con lo anterior, la percepción que tenga el empleado del incentivo jugará un papel importante en la motivación.

Por tanto, la percepción hace que el individuo se sienta en gran o menor medida motivado para realizar sus tareas. Existen dos tipos de percepción, consciente o inconsciente; la consciente es por la cual el empleado se sentirá impulsado a cubrir su objetivo, esta surge de manera interna, la percepción inconsciente es conocido como un estímulo exterior, lo que hace más difícil que el individuo se sienta motivado, ya que este no dependerá de él.

Sin embargo, aunque el estímulo es un factor importante para que el empleado realice las actividades, el motivador a cargo, debe de tratar de que éste se sienta motivado sin necesidad de saber que existe un estímulo o recompensa de por medio, para que así, el empleado realice sus labores sin esperar nada a cambio (Palmero 1997).

1.3 La importancia de la motivación

La motivación dentro de cualquier organización, mantiene un papel relevante, ya que haciendo uso de ella y aplicándola de una manera adecuada, el empleado puede desarrollar eficientemente las actividades que se le destinan dentro de la organización a la que pertenece (Zamora 2008).

Un empleado motivado, es capaz de mantener un grado de productividad alto, es decir, mantendrá su ritmo de trabajo, así como la fuerza y persistencia que sean necesarias para alcanzar las metas.

El que el trabajador se identifique con la organización a la que pertenece, es uno de los factores principales que influye en su motivación, ya que, a través de ésta, el empleado se compromete con la empresa, con sus metas y objetivos.

Si un empleado se encuentra bajo la dirección de un buen líder, la motivación que este ejerza sobre él, influirá de manera positiva en la actitudes y acciones del empleado, y por el contrario, si la persona que se encuentra a cargo de la dirección presenta actitudes que el empleado registre como negativas, éstas influirán de manera negativa en la motivación del personal, lo que hará que se genere un bajo rendimiento por parte del empleado (Medina et al. 2008).

1.4 Teorías de la motivación de personal

Existen distintas teorías que hablan acerca de la motivación, las cuales hacen referencia a distintos factores internos y externos que permean en la manera en que un individuo pueda ser motivado, para alcanzar los objetivos y metas que se plantea.

1.4.1. Teoría de la Motivación Humana

La Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow, se define por concebir a las necesidades de manera jerárquica, ya que algunas representan una mayor importancia y solo cuando estas estén cubiertas, se puede pasar a necesidades de orden superior.

Es así, que la motivación va a transformarse en la medida en que nuestras necesidades van cambiando. Para explicar de manera más clara la teoría hace uso de una pirámide a la que se le conoce como *Pirámide de Maslow* (Figura.1.), la cual se encuentra dividida en cinco niveles, en la que se pueden observar acomodadas jerárquicamente las necesidades del ser humano.



Figura 1. Jerarquía de las necesidades. Fuente: Cloninger, S.C. (2003). *Teorías de la personalidad* (p. 446). México: Pearson educación

En los primeros cuatro niveles, se encuentra el desarrollo de la motivación deficitaria, por el hecho de referirse a la motivación como medio para superar el sentimiento provocado por una deficiencia, ocasionado por la carencia de una necesidad básica.

Las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, amor, y de estima, forman parte de las necesidades básicas en el ser humano; las cuales se deben de satisfacer para así poder pasar al último nivel conocido como la necesidad de autorrealización.

Necesidades fisiológicas

Se encuentra en el nivel más bajo de la pirámide de Maslow; en el cual podemos localizar las necesidades primarias como: comer, dormir y las relaciones sexuales. Al cubrir este tipo de necesidades, el ser humano se encontrará preparado para pasar al siguiente nivel de la pirámide.

Este tipo de necesidades básicas o primarias, son en las que el ser humano se centra en cubrir, ya que son necesidades que ayudan a poder mantener al cuerpo en un estado saludable.

Si en la vida del ser humano estas necesidades dejan de cubrirse, entonces pasaran a ser la parte principal de la motivación del individuo, y una vez que se hayan cubierto, la motivación se enfocará en el siguiente nivel.

Necesidades de seguridad

Dirigen a la persona hacia un entorno seguro, lejos de riesgos físicos como las catástrofes naturales, enfermedades, guerras, etc., es decir, asegurar la supervivencia. Este tipo de necesidades son las que representan en el ser humano un sentido de preocupación, ya que, al sentirse amenazados, difícilmente podrán mantener su atención en alguna otra necesidad.

La seguridad siempre representa importancia en la vida de los seres humanos, ya que al sentirse seguros pueden seguir avanzando hacia adelante, sin miedo a encontrar algún tipo de problema.

Necesidades de pertenencia y amor

Una vez cubiertos los niveles anteriores, la persona podrá pasar al siguiente tipo de necesidades, el cual es el de pertenencia y amor. Es tipo de necesidades están dirigidas a las relaciones de amistad, familiares, o el amor que una pareja pueda expresar.

El ser humano por naturaleza necesita la compañía e interacción con más personas, para poder generar vínculos de amistad o relaciones sociales que le permitan sentirse aceptado en el entorno en que se desenvuelve. Estos vínculos que genera con otras personas son los que le permiten mantener confianza y seguridad en su persona.

Necesidades de estima

Implica la valoración de sí mismo y de la valoración que los demás tienen del individuo, es decir de una autoestima firme, y de la estima de otros seres humanos.

Este tipo de necesidades se encuentran ligadas a las necesidades de pertenencia y amor, ya que al sentirse aceptado por las personas que lo rodea la estima que se genera permite el crecimiento de seguridad y confianza en la persona.

Autorealización

Es el último nivel de la pirámide de Maslow, el cual se podrá alcanzar una vez que las necesidades anteriores se hayan cubierto, en este nivel el individuo se enfoca en el poder de autonomía, dependencia y autocontrol.

Es el nivel que más trabajo cuesta alcanzar, ya que, para poder llegar a él, todos los niveles anteriores y necesidades se tuvieron que haber cubierto de manera satisfactoria. Si bien el grado de importancia de cada una de las necesidades, es aquel que el individuo le dé, ninguno de estos niveles podrá completarse si el anterior no se ha cubierto en su totalidad.

Cabe señalar, que el individuo puede ir cubriendo cada uno de estos niveles realizando tareas y acciones de acuerdo con las necesidades que se le vayan presentando. El desarrollo de estas tareas y acciones se ven influenciadas por el grado de motivación que la persona presente en ese momento (Cloninger 2003).

1.4.2 Teoría de los dos factores o Teoría de la motivación e higiene

La Teoría de los dos factores o también conocida como Teoría de la motivación o higiene, fue postulada por Frederick I. Herzberg, la cual menciona que la motivación en un ambiente laboral proviene de dos factores, los independientes (factores de higiene) y los específicos (motivadores).

- Factores de higiene: condiciones físicas del trabajo, relaciones interpersonales, supervisión, dirección, remuneraciones y la seguridad en el trabajo, políticas de la organización.
- Motivadores: se centran en los factores intrínsecos como la realización personal, reconocimiento del desempeño, la relevancia de la tarea que se realiza y las oportunidades que se brindan de crecimiento en el trabajo, éxito y responsabilidad.

Los factores de higiene, aunque son una parte esencial para que el individuo logre alcanzar su satisfacción, estos no son suficientes, ya que solo formarán parte de la disminución de insatisfacción, pero no son factores que brinde motivación.

Sin embargo, los motivadores, hacen que el empleado eleve su estado de motivación, y que así logre alcanzar las metas que desea (Manso 2002).

1.4.3 Teoría de las tres necesidades

La Teoría de las necesidades fue propuesta por David C. McClelland, en la cual se postula que los seres humanos presentan necesidades a lo largo de su vida.

“Para McClelland toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición efectiva. Un motivo es entonces el restablecimiento, por un indicio, de un cambio de una situación afectiva” (Perilla 1998).

Existen tres tipos de necesidades importantes, necesidades de logro, de afiliación y de poder, que predisponen a las personas a comportarse en forma que afectan de manera crítica el desempeño en muchos de sus trabajos y tareas (Naranjo 2009).

1. Necesidades de logro- se pueden señalar algunas características como:
 - A los individuos, les gustan las situaciones en las que se puedan tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
 - Se fijan metas moderadas y toman riesgos calculados.
 - Poseen una retroalimentación concreta acerca de que tan adecuadamente se están desempeñando.
 - Se distingue por intentar hacer bien las cosas, incluso por encima de las recompensas.
2. Necesidades de afiliación o pertenencia- se caracterizan por la necesidad que presentan las personas hacia la estimación, por parte de otros individuos. Este tipo de personas se preocupan por el no ser rechazados, lo cual hará que formen relaciones sociales.
3. Necesidad de poder- se basa principalmente en ejercer influencia y control sobre los demás, por lo que este tipo de individuos presentan una posición de liderazgo; son buenos relacionándose con los demás, tienen facilidad de habla y son exigentes.

Estas personas pasan más tiempo en pensar cómo ejercer y obtener el poder y la autoridad, y buscan hacer que sus criterios prevalezcan por encima de otros.

Sin embargo, existen dos causas de poder una negativa, la cual implica forzar a los demás a hacer lo que esa persona desea y por otro lado, la positiva que se caracteriza por

inspirar a las personas a que tengan sentimientos de formaleza y habilidad para establecer metas (Perilla 1998).

1.4.4 Teorías X-Y

Las teorías X y Y fueron propuestas por Douglas McGregor en las cuales se postula lo siguiente:

Teoría X

En esta teoría los individuos presentan decidía en el momento en que realizan sus labores, por lo que la organización debe de buscar la manera de motivar al empleado, y así hacer que este logre el desempeño deseado.

El ser humano siente rechazo por el trabajo y lo evitará siempre que pueda, por lo cual la mayoría de los trabajadores tienden a ser obligados a realizar sus labores, sin embargo, McGregor comenta que una persona prefiere que lo dirijan, que lo orienten y que por encima de cualquier cosa se encuentre su seguridad.

La Teoría Y

Los empleados deben de realizar por ellos mismos las labores encomendadas, lo que les hace ver al trabajo como una fuente de satisfacción; es entonces que los castigos o sanciones quedarán fuera.

Por tanto, el individuo comienza a buscar responsabilidades por sí mismo, y este presentará la capacidad e imaginación para encontrar soluciones a las problemáticas que se le presenten, dando así en el ser humano un desarrollo y crecimiento.

Sin embargo, MacGregor señala que la holgazanería de los empleados es responsabilidad de la organización de la gerencia, ya que la gerencia debe de conocer los recursos con los que cuenta, y así hacer uso de ellos para poder alcanzar sus metas (McGregor 1994).

1.4.5 Teoría de la equidad

La Teoría de la equidad propuesta por Staley Adams, asume como factor importante, la comparación que realiza un empleado con lo que aporta, con la aportación de otros trabajadores que realicen actividades similares, esperando encontrar igualdad.

La función de la recompensa juega un papel importante en esta teoría, ya que el empleado a partir de ella, se forma un criterio y así parte a realizar una comparación, entre la recompensa que el posee y la que poseen otros empleados.

En el caso de que, al realizar la comparación, el empleado no encuentre equidad en las recompensas, entonces se habla de injusticia; lo que puede ocasionar que baje su nivel de motivación y, por tanto, la fuerza con la que realizaba las acciones para alcanzar las metas.

Pero, si, por el contrario, el empleado logra encontrar igualdad en las recompensas, seguirá aportando y realizando las mismas acciones para lograr alcanzar las metas deseadas (Calzolaio y Guerra 1994).

1.4.6 Teoría de la expectativa

Teoría propuesta Victor H. Vroom, en donde se hace referencia a que las personas se motivan al realizar esfuerzos para lograr un alto desempeño, para alcanzar una meta y así recibir una recompensa.

Se cree que esta teoría es una de las que más analizan la motivación laboral, ya que a partir de ella surgieron una gran variedad de escritos referidos a la misma temática.

En esta teoría podemos encontrar tres variables, la valencia (valor del resultado de la acción, considerado por la persona), la instrumentalidad (probabilidad de que un resultado de primer nivel, le sirva para alcanzar uno de segundo nivel), y la expectativa (posibilidad de que un esfuerzo conduzca a un resultado), las cuales señalan que una persona se desenvuelve de cierta manera, porque tiene una expectativa de que conseguirá un resultado agradable.

A continuación, se explicarán cada una de las variables:

La valencia: está dirigida a las orientaciones emocionales que la persona tiene frente a los resultados que obtiene. La valencia depende de que tan esperado sea el resultado por el individuo, teniendo en cuenta, que este resultado puede ser tanto positivo como negativo o en su caso puede expresar indiferencia por parte del trabajador.

Instrumentalidad: la instrumentalidad debe de conducir a la obtención de algo diferente, si un empleado sabe que su estado de rendimiento lo conducirá hacia resultados que él no desea, entonces su nivel de rendimiento descenderá, ya que los empleados realizan más esfuerzos si creen que el beneficio que obtendrán es mayor o igual al esfuerzo que han realizado.

Expectativa: se define como la creencia que tiene el trabajador acerca de los resultados. Estas creencias dependen en cierta medida de las percepciones que se tenga de su entorno laboral, como, por ejemplo; el grado de ayuda que recibe del superior y del alcance de los materiales que requiere para llevar a cabo sus actividades.

De la misma manera, las experiencias que se van obteniendo influyen de manera positiva o negativa en la expectativa que se forma el trabajador.

Con base en lo anterior, el trabajador elige la fuerza que aplica para alcanzar las metas u objetivos que se ha planteado (Calzolaio y Guerra 1994).

1.4.7 Teoría ERG

La teoría de ERG, es propuesta por Clayton P. Alderfer, quien se basó en la Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, sin embargo Alderfer agrupa las necesidades del ser humano en tres niveles:

1. Existencia: son las necesidades fisiológicas y de seguridad como el hambre, sueño, sexo, etc., las cuales se satisfacen a partir de factores externos.
2. Relación o relatividad: necesidades que forman parte de la aceptación, como la relación con otros individuos para sentirse parte de un grupo, como las relaciones familiares, amigos o compañeros de trabajo.

3. Crecimiento: estas como lo menciona Maslow, son las necesidades de desarrollo personal, las cuales se satisfacen en el momento en que la persona logra alcanzar objetivos o metas importantes para su vida.

Cabe señalar que al igual que en la pirámide de Maslow, estos niveles se van cubriendo dependiendo de cada uno de los individuos, y que el individuo no puede pasar al siguiente nivel si aún no ha logrado cubrir las necesidades del nivel anterior (Arellano 2010).

1.4.8 Teoría de la finalidad o de las metas (1968)

La teoría de la finalidad o de las metas, fue propuesta por Edwin A. Locke, la cual hace referencia a que el empleado decide conscientemente las metas que desea alcanzar, lo que representa un elemento principal en la motivación laboral.

Sin embargo, no es suficiente que el empleado elija las metas a desarrollar, sino que, éste debe de estar comprometido, así como poseer las habilidades para llevar a cabo las acciones pertinentes para alcanzarlas.

Cabe señalar que el esfuerzo que realice el trabajador depende de la meta que desea alcanzar, entre más compleja sea la meta, mayor esfuerzo realiza la persona.

En cuanto más clara se tenga la meta u objetivo, más fácil es el brindar la motivación adecuada al empleado, ya que por medio de este reconocimiento se conoce la dirección del comportamiento del empleado (Ramírez et al. 2008).

1.4.9 Teorías del modelo integrador

Existen algunas otras teorías, en las que se pueden ver la fusión de dos o más teorías, como la teoría propuesta por Robbins (1994), la que se integra por la teoría de las expectativas y las teorías de las motivaciones sociales (Ramírez et al. 2008).

La primera vista como la relación del esfuerzo que presenta la persona con el rendimiento, las recompensas recibidas, y la satisfacción por metas personales; la segunda como parte de las recompensas que se obtienen, y como éstas permean en las conductas que refleja la persona; y por otro, lado la comparación que se realiza con

respecto a las recompensas que obtienen los demás, llevando a cabo actividades similares a las suyas.

Otra de las teorías que se caracterizan por este tipo de estructura, es la realizada por Quijano y Navarro 2003, la cual se complementa de las teorías del contenido como las del proceso; la mezcla de estas dos vertientes, permitieron el desarrollo por parte de Quijano y Navarro, de un modelo para el estudio de la motivación (Arrieta y Navarro 2008).

Las teorías del contenido son un análisis sobre las necesidades que se tratan de satisfacer a través del trabajo, y las teorías del proceso describen cómo es que se produce la motivación en los individuos (Ramírez et al. 2008).

Otro de los modelos que surgieron como parte del estudio de la motivación, fue el desarrollado por Porter y Lawler, el cual se caracteriza por la premisa, de que la motivación laboral se determina “por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conduce a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona” (Ramírez et al. 2008, p. 161).

Como se puede ver en las teorías, existen distintos factores que afectan el comportamiento de la persona, uno de ellos es el grado de motivación que tiene o que recibe el individuo de segundas o terceras personas, lo cual permeará en la manera en que ejecute sus labores o tareas cotidianas.

Los empleados o trabajadores, al momento de realizar sus labores dentro de alguna organización, hacen uso de la motivación para poder ejecutar de manera eficiente sus tareas, sin embargo, se puede observar que la motivación que reciba el empleado no depende únicamente del motivador, sino también de él mismo (cómo percibe la motivación), lo que implica la conjunción de dos fuerzas distintas; qué tanta motivación da el motivador, y qué tan motivado se siente con la motivación recibida.

2. LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA BIBLIOTECA

El personal de la biblioteca es parte primordial de los servicios que ésta brinda a los usuarios, por ello los bibliotecarios deben de encontrarse realmente motivados para así poder brindar un buen servicio a quien lo necesite.

Si una biblioteca cuenta con bibliotecarios profesionales y comprometidos con su quehacer diario, seguramente podrá alcanzar los objetivos y metas a los que se dirige.

Con base en lo anterior, los empleados podrán ayudar al coordinador o jefe de la biblioteca a alcanzar estos objetivos y metas, siempre y cuando, éstos se sientan motivados para hacerlo (Galicia 1995).

Para ello, es necesario que se tome en cuenta los factores que hacen que el bibliotecario se mantenga motivado; recordando que cada individuo tiene necesidades diferentes, por lo que, la manera de motivar no se podrá llevar de igual manera para cada uno de los empleados, si no que ésta corresponderá a las necesidades y cualidades de cada subordinado.

Sin embargo, existen otros factores que permea en el grado de motivación de los bibliotecarios; algunos de ellos pueden ser el ambiente laboral, la falta de capacitación o adiestramiento por parte de la biblioteca; ya que el empleado no se sentirá apto para llevar a cabo sus labores correctamente, si este no cuenta con los conocimientos necesarios, y una aceptación por parte de sus iguales (Galicia 1995).

Asimismo, las expectativas que el bibliotecario tenía antes de formar parte de la biblioteca, juegan un rol importante en la motivación que este perciba, es decir; si el bibliotecario antes de ser parte del equipo de trabajo, tenía la perspectiva de un buen ambiente laboral (convivencia sana con sus colegas, buena comunicación con su jefe inmediato), querrá que ésta sea así al momento de desempeñar sus labores, lo cual ayuda a que el bibliotecario permanezca motivado (Galicia 1995).

Es por ello, que se debe de entender al bibliotecario no solo como un objeto o un miembro más de la biblioteca, sino que debe de verse más allá, es decir, comprender que la ayuda y el servicio que este preste es el reflejo fiel de un buen funcionamiento de la biblioteca. Es así, que el jefe a cargo de la biblioteca debe de invertir tanto recursos como procesos motivacionales en los bibliotecarios, y de esta manera lograr un trabajo con resultados positivos.

2.1 La motivación en el personal bibliotecario

El recurso humano es el factor más importante dentro de cualquier organización lo cual incluye a las bibliotecas, ya que es el único agente que puede trabajar y colaborar para alcanzar las metas que ésta persigue (Bruce et al. 2013). Por tanto, el jefe debe de tener la preocupación de atraer y hacer que el empleado quiera permanecer dentro de la organización.

Cabe señalar que la motivación no es el único medio por el cual el empleado desarrolla adecuadamente sus actividades, sino que también, depende de la capacidad y medio ambiente (Devadass 2011). Entendiendo por capacidad, la habilidad que tiene el empleado para realizar una determinada tarea y medio ambiente, los recursos materiales (mobiliario, equipo local y compañeros de trabajo) que se requieren para desarrollar la tarea.

Es decir, si a un bibliotecario le es destinada una tarea que está por arriba de su capacidad, éste no la puede desarrollar debidamente, sin embargo, si el empleado cuenta con la capacidad suficiente, pero no con los recursos necesarios para desarrollarla; en este último caso, seguramente el empleado deja trunca la actividad o se siente desmotivado para realizar lo encomendado.

Por tanto, lo ideal es que el jefe de la biblioteca sepa qué tipo de empleados tienen y cuáles son los recursos con los que cuenta y partir de ello, generar estrategias encaminadas a la obtención de resultados seguros.

Es así, que la motivación que el empleado presente depende también de los factores antes mencionados, así como:

- 1) De sí mismo - que tanta motivación tiene con respecto a sus logros personales.
- 2) Ambiente laboral - que tipo de convivencia tiene con los compañeros de trabajo.
Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar las actividades asignadas.
- 3) El jefe – que tanta motivación percibe y recibe por parte de su jefe inmediato.

Dentro de una biblioteca estos factores dan origen en el bibliotecario un alto o bajo desempeño en sus labores.

Se puede mencionar, que las actividades que se llevan a cabo dentro de la biblioteca, requieren de un gran compromiso por parte de todo su personal, tanto del director o coordinador, así como de los subordinados; ya que no hay que olvidar, que un trabajo en equipo produce mayores satisfacciones y logros.

Es aquí en donde se hace referencia a la motivación como el núcleo de las actividades y su productividad, así como de los esfuerzos que todos los empleados de una biblioteca llevan a cabo para cumplir con lo que se desea alcanzar (Bruce et al. 2013).

Con base en lo anterior, si el personal bibliotecario permanece motivado, podrá hacer mayor esfuerzo por alcanza los resultados esperados, así como el desempeñar tareas de manera satisfactoria.

Galicia Hernández, en su documento *La motivación en el profesional bibliotecario*, señala que para poder lograr que el bibliotecario se motive, se puede hacer uso de distintos medios, como la comunicación que se tiene dentro de la biblioteca; el jefe debe de dar a conocer de manera clara los objetivos y metas que la biblioteca persigue, al igual que la visión y misión de ésta; el reconocimiento a cada uno de los empleados por sus logros, ya sea de manera personal o en público; delegar actividades de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada uno de los empleados y fomentar un ambiente laboral positivo, en donde el empleado se sienta incluido (Galicia 1995).

Cabe señalar, que, si un bibliotecario se encuentra motivado, hace frente a los problemas que se le presentan dentro de la biblioteca en donde labora, esto conlleva a proporcionar posibles soluciones y determinar cuál es la mejor manera de solucionarlos; muchas de las veces este proceso lo podrá hacer sin necesidad de ser dirigido por el jefe.

Se pone como ejemplo, a un empleado en el puesto de catalogación, el cual tiene a su cargo la catalogación diaria de 25 a 30 ejemplares, que tiene que desarrollar durante su jornada laboral. Si el empleado no cuenta con la motivación adecuada por parte de la biblioteca o departamento en donde labora, seguramente su rendimiento se manifieste al mínimo, pero si por el contrario, éste cuenta con un grado de motivación alto, su rendimiento es el llegar a la meta o rebasar esta.

Otro ejemplo, se puede encontrar en la sección de consulta. Los empleados que están en esa área tienen el deber de proporcionar soluciones a las demandas de información que presentan los usuarios. Si un usuario requiere información acerca de la migración de mariposas; pero dentro de la biblioteca no se encuentra ningún ejemplar que pueda satisfacer su necesidad de información; el personal del área de consulta tiene el deber de ayudarlo.

Si el personal de consulta no cuenta con la motivación adecuada, seguramente le dirá al usuario que no le puede ayudar; pero, por el contrario, si este se encuentra adecuadamente motivado para llevar a cabo sus actividades, seguramente dirige al usuario a donde pueda localizar la información que requiere, o puede proporcionarle algún tipo de ayuda.

Como se puede ver en los ejemplos anteriores, la motivación en los empleados permite alcanzar logros para la biblioteca. En el caso del catalogador, seguramente permitirá que éste alcance su meta diariamente o rebase la misma. En el segundo ejemplo deja ver, que seguramente con la atención que brinda el empleado al usuario, logra que éste regrese de nuevo a la biblioteca.

Por tanto, la motivación en el personal bibliotecario es el factor principal para un adecuado funcionamiento de la biblioteca.

2.2 Desarrollo de la motivación en el personal bibliotecario

Si bien, el jefe o coordinador de la biblioteca es el encargado de desarrollar los planes, objetivos y metas que se desea alcanzar, también es el encargado de proporcionar motivación en sus subordinados y con ello el fomento del trabajo en equipo, (Galicía

1995). Es por eso, por lo que el jefe de la biblioteca debe de contar con cualidades que lo distinguirán de los demás, como un buen manejo del trabajo en equipo, facilidad de comunicación, compromiso y toma de decisiones.

Al mencionar que el jefe es el encargado de hacer que los empleados participen de manera activa en el crecimiento de la biblioteca, esto no quiere decir que el motivador se convierta en manipulador, sino que debe de ser visto como el agente que comprende los impulsos y las necesidades de cada uno de los bibliotecarios, para así poder ayudarles a desarrollar habilidades que cubran las demandas de la biblioteca (Bruce et al. 2013).

Si se desarrolla de manera adecuada la motivación, se logra que en el bibliotecario se manifieste la sensación de autoeficiencia (Núñez 2009), lo cual ayuda a que éste tenga la capacidad de desempeñar adecuadamente las actividades que le corresponden sin necesidad de una constante supervisión.

Esto no quiere decir que el motivador, debe de dejar en libre albedrío a cada empleado; al contrario, el jefe debe encontrar las estrategias adecuadas para seguir brindando un grado de motivación suficiente, para que así, logre que el bibliotecario mantenga sus actividades al mismo ritmo o en su caso las mejore.

Para desarrollar la motivación en el bibliotecario, como ya se ha mencionado anteriormente, se debe de tener en cuenta sus necesidades, así como su capacidad y conocimientos que posee, ya que esto le ayuda al motivador a identificar el grado de dificultad de las tareas que asignará a cada empleado.

Es decir, si a un bibliotecario se le delega una actividad con un alto grado de complejidad, o con una desmedida facilidad; lo más seguro es, que el bibliotecario genere un rechazo por la actividad que debe de desarrollar (Núñez 2009).

Se pone como ejemplo, a un bibliotecario al que se le encomienda que realice una tarea que rebasa su capacidad de conocimientos; éste seguramente se sentirá frustrado por no saber cómo solucionarla, o por el contrario, si se le delega una actividad que esté por debajo de sus conocimientos o capacidades, seguramente pensará que no confían en que puede desempeñar labores más difíciles.

Es por ello, que el motivador a cargo, debe de saber qué actividad es la adecuada para

cada uno de los bibliotecarios. Pero esto, solo lo sabrá a través de la comunicación que desarrolle con cada uno de sus subordinados.

La comunicación que se genere de jefe a empleado, y de manera inversa, dará como resultado que el empleado se sienta identificado con la organización, y que de él surja la necesidad de desarrollar sus actividades de manera satisfactoria, dirigiendo siempre sus esfuerzos hacia los objetivos y metas que la biblioteca persigue.

El conocimiento que el motivador (jefe) tenga de cada uno de sus empleados, como ya se ha mencionado, solo se podrá llevar a cabo mediante la comunicación que éste ejerza sobre los mismos. Es así, que la comunicación se vuelve en un agente con relevancia dentro de la biblioteca.

2.2.1 La comunicación

La comunicación la podemos definir como el proceso mediante el cual un grupo de individuos interaccionan entre sí, esto con la finalidad de poder comunicar ideas (Llacuna y Pujol 2003).

Todo tipo de organización debe de contar con un sistema de comunicación, y la biblioteca no debe de ser la excepción a este proceso a nivel interno, ya que por medio de ella, se lleva a cabo la participación y ejecución de tareas de una manera adecuada, sin permitir que surjan malos entendidos (Llacuna y Pujol 2003).

Si surge una comunicación efectiva, es decir, las ideas son transmitidas de manera apropiada, haciendo uso de las palabras, gestos, ademanes y tono de voz correcto; el mensaje que se quiera dar será comprendido eficientemente.

Si el jefe aplica adecuadamente la comunicación, esta facilitará la transmisión, recepción de mensajes y opiniones e ideas del personal bibliotecario de una manera entendible, lo que da paso a la formación de un buen equipo de trabajo y con ello la participación equitativa de los empleados.

Por tanto, la comunicación desarrollada dentro de la biblioteca influirá en la manera en que el motivador pueda dirigir al personal bibliotecario.

Existen algunos requisitos para la comunicación efectiva, los cuales son:

- Claridad: la manera de transmitir el mensaje debe de ser accesible, es decir de fácil comprensión.
- Integridad: verse como lazo integrador entre los miembros de la organización, para desarrollar la cooperación necesaria para el logro de los objetivos y metas.
- Aprovechamiento de la comunicación informal: la comunicación se vuelve más efectiva cuando se utiliza la comunicación informal para suplir canales de comunicación formal.
- Equilibrio: todo plan debe de acompañarse de comunicación.
- Moderación: debe de ser estrictamente necesaria y a su vez lo más concisa posible.
- Difusión: si es necesario, la comunicación formal se debe manifestar por escrito.
- Evaluación: los canales de transmisión deben de revisarse y perfeccionarse de ser necesario (Llacuna y Pujol 2003).

Los requisitos mencionados con anterioridad deben de ser utilizados de la manera más conveniente para la biblioteca.

Sin embargo, aunque lo ideal es llevar una correcta comunicación, muchas de las veces existen barreras que hacen que se vea afectada esta, como; las emociones, valores, hábitos de conducta, percepciones, no escuchar, interpretaciones, respuestas de preguntas con otras preguntas, etc. (Llacuna y Pujol 2003).

Este tipo de factores juegan un rol relevante dentro de la biblioteca, ya que pueden ocasionar rechazo para el trabajo en equipo o individual, por parte de algunos bibliotecarios. Por ello, se debe de tener cuidado al momento de transmitir ideas.

Anteriormente se han mencionado dos tipos de comunicación, la formal y la informal. Se entiende como comunicación formal aquella que permita que los empleados se encuentren informados adecuadamente de lo que está sucediendo dentro de la organización, lo cual permite la posibilidad de participación y creatividad para la solución de conflictos por parte de los empleados.

Cabe destacar, que la comunicación debe de fluir en todos los sentidos o direcciones, es decir, de jefe de biblioteca a bibliotecarios y de bibliotecarios a jefe de biblioteca, de

esta manera el flujo de información es el correcto.

Ahora bien, qué pasa con la comunicación informal. Este tipo de comunicación es sin lugar a duda un factor independiente al jefe de la organización ya que surgirá de la socialización y amistad de los miembros.

Este tipo de comunicación puede ser un agente positivo o en algunos casos negativo, según el uso que se le dé.

De manera positiva, ayuda a la compenetración de los trabajadores, lo que quizá permita retroalimentación de las actividades desarrolladas entre ellos; y por otro lado, la comunicación informal negativa quizá de pauta para los malos entendidos, ya que puede producir rumores o entendimiento erróneo de las actividades desarrolladas, los cuales pueden perjudicar a la organización (Gómez 2007).

Como hemos visto, la comunicación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de actividades dentro de la biblioteca, pero también es un pilar distintivo de la motivación.

Si el jefe de la biblioteca aplica la comunicación dentro de ella, puede desarrollar habilidades que le ayuden a motivar a sus empleados, ya sea de manera individual o grupal (Gómez 2007).

De la misma manera puede asignar tareas adecuadas, saber el estado de compromiso que tiene cada uno de ellos para alcanzar los objetivos y metas a los que se dirigen, y de igual manera trabajar en conjunto para proporcionar mejoras a la biblioteca.

Muchas de las veces, los empleados se sienten parte de la organización por el simple hecho de sentir reconocido su esfuerzo por parte del jefe inmediato, o porque el jefe mantiene a la vista los logros que se han alcanzado gracias al esfuerzo por parte de ellos. Es aquí en donde la comunicación constante dentro de la biblioteca se convierte en un agente motivador y en donde el jefe de la biblioteca mantiene el rol de líder.

2.2.2 Liderazgo

El clima organizacional en la actualidad, mantiene un rol activo dentro de cualquier organización, ya que es considerado como la mezcla del ambiente humano y físico, en el cual se desenvuelven tareas o actividades encaminadas a un propósito (Torres et al. 2003).

Cuando se habla de clima organizacional, se puede relacionar estrechamente (Torres et al. 2003) con el comportamiento de las personas, con la manera en que trabajan y en la forma en que se relacionan entre sí, así como la relación que mantienen con la empresa y con el liderazgo.

Por tanto, el clima organizacional tiene estrecha cercanía con el proceso de motivación dentro de la biblioteca, ya que influye en el ambiente y en el comportamiento de las personas.

Asimismo, al hablar del clima organizacional, se genera una vinculación con el liderazgo, que es un catalizador en el manejo de la organización.

El liderazgo es visto como el conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a una o más personas, lo cual lo convierte en líder.

Para que un líder pueda desarrollar debidamente sus funciones debe de contar con distintas cualidades, como: ser visionario para prevenir los fracasos, tener coraje para poder esquivar los obstáculos que se presentan, saber contagiar entusiasmo a los demás trabajadores, ser convincente, mostrarse como un gran negociador, y sin olvidar la capacidad de mando cuando sea necesario.

Para que un líder pueda conocer a sus subordinados, es preciso que principalmente se conozca el mismo, de esta manera puede identificar sus fortalezas y debilidades lo que le ayuda a desarrollar nuevas técnicas para el manejo de la organización, pero principalmente a generar empatía por sus allegados, así como transmitir respeto y confianza.

Cabe señalar que la tarea de un líder no es solamente el saber dirigir a una persona o aún grupo de personas para que realicen actividades que ayuden a alcanzar los objetivos y metas deseadas, sino que este debe de ser capaz de generar nuevos líderes, es decir,

ayudar a que sus subordinados sepan realizar actividades y tareas productivas, así como a crear propuestas de mejora para la organización, sin necesidad de una constante supervisión por parte del jefe; en otras palabras, el saber delegar responsabilidades y el saber actuar como jefe cuando sea necesario y como compañero cuando esto lo amerite (Torres et al. 2003).

Asimismo, un líder, no dirige gracias a su carisma o a su don de mando, sino que éste sabe organizar a un equipo de trabajo y dirigirlo no manipularlo (Acosta 2012).

El líder como principal agente en el clima organizacional, debe de dominar siete capacidades para poder generar cambios, las cuales se mencionan a continuación:

1. Ver más allá de sus fronteras: búsqueda de insatisfacciones para producir mejoras.
2. Desafiar suposiciones: descubrir nuevas vías y dar origen a nuevos patrones, a algo innovador.
3. Visión: poder obtener un panorama general y visualizar en donde se quiere colocar a la organización en un futuro.
4. Reunir aliados: formar un grupo de colaboradores y tratar de involucrar a todos en los objetivos y metas que se persiguen.
5. Crear un equipo: apoyar a los grupos entusiastas (conseguir material y espacios para el desarrollo de las actividades).
6. Persistir e insistir: si se persiste se alcanza el éxito.
7. Compartir los méritos: las personas necesitan saber que son reconocidas y que fueron parte de los logros (Moss, citada por Acosta 2012).

Con base en lo anterior, el líder es capaz de dirigir a los bibliotecarios, así como generar estrategias en caminadas a la dirección en la que debe de avanzar la biblioteca y generar un clima organizacional positivo a través de la comunicación constante (Acosta 2012).

2.3 Otros factores que intervienen en la motivación del personal bibliotecario

Se han mencionado ya algunos factores que interviene en la motivación que percibe un empleado, entre ellos la convivencia que existe entre los empleados y jefe, la comunicación que se crea con el jefe y los recursos materiales con los que se cuenta para el desarrollo de las actividades.

Sin embargo, existe otros factores que van a intervenir en el grado de motivación, los cuales son: las características personales y la satisfacción que tenga el empleado con su trabajo.

Las características personales como la edad, el coeficiente intelectual, el sexo, la experiencia laboral o personalidad, se convierten en factores que la organización no puede modificar (Garza 2000). A continuación, se explica cada uno de ellos.

- a) Edad: en algunos documentos se hace referencia a que la satisfacción aumenta con la edad ya que las personas al crear mayores experiencias se fijan una mayor competencia, lo que genera una mayor satisfacción.
- b) Inteligencia: es un factor que se tendrá presente al momento de ejecutar una actividad o tarea encomendada, por tanto, si se destina una tarea que rebasa los conocimientos de las personas, estas se sentirán frustradas al no poderla ejecutar de una manera correcta, o por el contrario, si la tarea se encuentra por debajo de la inteligencia del empleado, este generara aburrimiento.
- c) Sexo: las mujeres tienden a sentirse más contentas con su trabajo que los hombres, de igual manera una mujer se preocupa más por tener un buen jefe, mientras que los hombres enfocan sus esfuerzos en mostrar su utilidad dentro de la organización.
- d) Experiencia laboral: aprendizaje y nuevas técnicas para el desarrollo constante de interés por su trabajo.
- e) Personalidad: la inestabilidad en una persona puede afectar directamente en cómo percibe la motivación. El desequilibrio o insatisfacción de la persona, harán que vea del trabajo algo negativo (Garza 2000).

Dicho lo anterior, el motivador debe de igual manera considerar estos factores al brindar la motivación y tratar de canalizarlos para la obtención de beneficios para la biblioteca.

2.4 Métodos y estrategias que se han desarrollado en bibliotecas para la motivación del personal bibliotecario

El bibliotecario siendo parte del recurso humano de las bibliotecas, debe de ser tratado de manera adecuada, se le debe brindar las herramientas necesarias para que desarrolle habilidades encaminadas a una mayor productividad (James 2011).

Por ello, el motivador o jefe a cargo debe de conocer a su personal, así como a la organización, debe de saber cuáles son sus fortalezas y debilidades de ambos y de esta manera hacer crecer entre ellos una unión que se rija principalmente por el esfuerzo de alcanzar los objetivos y metas de la biblioteca.

Aunque algunos autores mencionan que no existe receta alguna para llevar a cabo la motivación, el motivador tiene la obligación de crear métodos y estrategias que le permitan motivar al personal bibliotecario. Estos métodos y estrategias tienen que desarrollarse de acuerdo a las cualidades de cada bibliotecario o al grupo de trabajo de bibliotecarios.

Para poder llevar una estrategia dirigida a la motivación, es necesario mantener una cultura corporativa y cooperativa que influya en el personal para que este se haga cargo de su parte.

Entre las estrategias que se pueden mencionar para el fomento de la motivación dentro la biblioteca se encuentran la promoción de un ambiente laboral positivo, la delegación de responsabilidades por parte del jefe a sus subordinados, dar algún tipo de incentivo (económico o no económico), oportunidades para ascender de puesto o reconocimiento por los logros, ya sea de manera personal o grupal (James 2011).

Este tipo de estrategias deben de ser aplicadas de acuerdo con cada personal, ya que no todos los bibliotecarios buscan o perciben el mismo tipo de motivación.

2.4.1 Expectativas

Las expectativas que tiene un empleado al entrar a laborar a una organización hacen que se genere en él el deseo de querer cumplir con lo estipulado.

“Conceptualmente las expectativas están constituidas por el deseo o conjunto de deseos que determinan nuestras actitudes, creencias y condicionan nuestro comportamiento y percepción de las cosas, por lo que estas pueden ser ideales, predecibles, normativas o inexistencia de expectativas” (Medina y Gallegos 2008, p. 1221).

Es por ello por lo que el jefe de la biblioteca debe de conocer las expectativas que presenta cada uno de sus bibliotecarios al entrar a laborar, este conocimiento como ya se ha mencionado con anterioridad, se da a través de la comunicación que éste ejerza con cada uno de sus empleados.

Si se imagina que un bibliotecario al entrar a laborar a una biblioteca tiene la expectativa de que su jefe es una persona que se preocupa por sus empleadas; pero al momento de formar parte del equipo de trabajo se da cuenta que no es así; que el jefe únicamente vela por sus intereses sin fijarse en las aportaciones o necesidades de sus trabajadores.

Seguramente el bibliotecario va a generar un tipo de rechazo por el jefe, ya que éste no cumple con lo que él se imaginó o deseaba que fuese.

Por otro lado, si el jefe de la biblioteca toma en cuenta desde un inicio la expectativa o expectativas que tienen el bibliotecario, éste puede tratar de modificar comportamientos que le ayuden a indicarle al bibliotecario que la expectativa que él tenía se cumple.

Por tanto, el bibliotecario querrá formar parte activa en el desarrollo de las actividades encomendadas.

2.4.2 Ambiente laboral

Dentro de una biblioteca como en cualquier otra organización, el ambiente laboral repercutirá de manera directa en el comportamiento y por tanto en la motivación que perciba el bibliotecario.

Si en la biblioteca se cuenta con un clima laboral positivo, el bibliotecario se sentirá

boyante al realizar sus actividades, ya que puede expresar sus opiniones y puntos de vista con respecto a las actividades realizadas dentro de la biblioteca (Medina y Gallegos 2008).

Es preciso mencionar, que el jefe de la biblioteca es quien tiene la obligación de generar este tipo de clima, para que con ello los empleados puedan sentirse parte de la organización y así su grado de motivación se eleve, al momento de desempeñar de una mejor manera sus actividades.

En un clima laboral positivo, es más sencillo que las personas involucradas en la biblioteca mantengan una mejor comunicación.

2.4.3 Condiciones de trabajo

Otra de las estrategias que puede ser utilizada al momento de motivar al personal de una biblioteca, son las condiciones de trabajo que se muestren a los empleados.

Las condiciones de trabajo son vistas como una condición básica para la ejecución de actividades laborales, por tanto, juegan un papel relevante para el bibliotecario (Medina Giacomazzi y Gallegos 2008).

En la medida en que los espacios físicos, maquinarias, mobiliarios y de más materiales necesarios para la ejecución de las labores, se encuentren a disposición de los bibliotecarios; el esfuerzo que aplique el bibliotecario para el desarrollo de la actividad será constante, lo que da como resultado actividades productivas.

De igual manera, el uso y la prestación adecuada de estos servicios, forma y permite una mejor calidad de vida laboral (Medina Giacomazzi, A. , Gallegos Muñoz 2008); la cual influye de manera positiva en el bibliotecario y por ende permite que el grado de motivación que presenta aumente.

2.4.4 Beneficios para el personal

Los beneficios son vistos como aquellas asistencias que proporcionan las bibliotecas a los bibliotecarios, son vistos como un medio por el cual se puede hacer que el empleado mantenga una fuerza de trabajo de un nivel satisfactorio, así como poder mantener esta fuerza lo suficientemente motivada (Nazario 2006).

Para que se pueda hablar de beneficio, es indispensable que el bibliotecario lo vea como tal, de esta manera se convierte en un agente activo para la motivación percibida.

Los beneficios que pueda recibir el bibliotecario por parte de la biblioteca influirán en la motivación del sujeto.

De estos beneficios, puede valerse el jefe de la biblioteca para hacer que los bibliotecarios se sientan seguros en el trabajo, y que de esta manera se interesen más por las actividades que realizan.

Algunos de estos beneficios pueden ser:

- Atención médica
- Seguro de vida
- Jornadas laborales menores
- Atención psicológica
- Prestaciones
- Vales
- Días de descanso
- Premios de puntualidad, etc.

Sin embargo, se debe de tener en cuenta, que la negación de este tipo de beneficios puede ocasionar en el bibliotecario rechazo o actitudes negativas para el desempeño de las actividades, ya que muchas de la veces el goce de estos beneficios son obligatorios (Nazario 2006).

2.4.5 Uso de los incentivos en la motivación

El uso de los incentivos funciona como medio para aumentar la producción de los empleados, asimismo, son independientes al salario o a un reconocimiento establecido en la organización.

Por tanto, los incentivos son premios que se utilizan para incentivar la productividad de un individuo o grupo de individuos, de igual manera funcionan para aumentar el grado de motivación, es por ello que un incentivo no solo favorece al empleado sino que también a la organización (Nazario 2006).

Los incentivos se clasifican de distinta manera, de acuerdo con su naturaleza, por premios formales e informales, por logros específicos, monetarios o no monetarios, etc.

Dicho lo anterior, el tipo de incentivo es utilizado de acuerdo con las características que presente cada empleado o grupo de empleados; es decir, no todas las personas generan el mismo interés por las cosas.

Para poder proporcionar un incentivo el jefe de la biblioteca debe recabar información sobre lo que espera recibir el bibliotecario por el tipo de trabajo que desempeña y de esta manera poder proporcionar el adecuado y que sirva de motivación para el empleado.

- *Incentivos informales*: pueden presentarse en manera de elogios (ya sea de manera privada o en público); reconocimiento profesional, (placas, títulos, certificados, etc.); premios de bajo costo, (comida, flores, ropa, etc.); fiestas, (celebraciones reuniones, etc.).
- *Incentivos formales*: concurso, competencias, promociones, aniversarios, beneficios, etc.
- *Incentivos monetarios*: son los más buscados por los empleados, se pueden otorgar cuando un empleado acude a algún congreso, o capacitación, o por medio de una bonificación por su gran desempeño en la organización.
- *Incentivos no monetarios*: se pueden establecer por periodos de vacaciones un poco más extensas, descansos en Navidad o Semana Santa, etc. (Dominguez 2013).
- *Premios por logros*: premio al mejor empleado, por productividad, por buen servicio, por desempeño en equipo, etc.

Se debe de tener en cuenta, que, si bien el uso de los incentivos puede funcionar como catalizadores para la motivación del individuo, este no debe fungir como un todo, dicho de otra manera, se debe de saber qué momento es el adecuado para utilizarse, ya que el uso excesivo de este o el mal uso, hará que el empleado nazca la necesidad de poder obtener el incentivo o premio sin tomar en cuenta por encima de quien pase.

Como se puede ver, existen distintas estrategias y métodos que se pueden utilizar para

generar en el bibliotecario la motivación necesaria. Sin embargo, no hay que perder de vista que la motivación no solo depende del uso de estos, sino que solo fungen como una parte de todo el proceso de la motivación.

3. APLICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE PERSONAL EN LAS BIBLIOTECAS

Las bibliotecas al igual que cualquier otra organización requieren de recursos humanos para poder desempeñar sus labores cotidianas, para ello deben de contar con personal profesional motivado en las áreas de trabajo, para que así puedan desempeñar sus actividades de manera satisfactoria.

Se recuerda que la biblioteca es un ente social, la cual tiene como prioridad atender y brindar servicios a las personas que requieren de información para satisfacer alguna necesidad informativa, y que por tanto esta debe de contar con bibliotecarios altamente preparados y que tengan la vocación de servicio.

Los bibliotecarios motivados siempre buscarán nuevas vías e implementarán nuevas estrategias que les permitan mejorar sus servicios, y así lograr posicionar a la biblioteca como un modelo a seguir.

Por tanto, el personal de la biblioteca siempre será una de las piezas más importantes, las cuales se debe de cuidar, proporcionándoles las herramientas y materiales necesarios, así como la motivación que requiera cada uno de ellos.

Es así que la motivación dentro de las bibliotecas debe de verse como una fuente de energía que va a permitir que la biblioteca ofrezca sus servicios de la manera más satisfactoria para sus usuarios y que hará que esta cumpla con su rol dentro de la sociedad de manera adecuada.

3.1 Trascendencia de motivar al personal de la biblioteca

Existe muy poca literatura que hable acerca de la motivación en el personal bibliotecario, sin embargo; este tema al igual que a cualquier jefe de organización, nos compete a los bibliotecólogos, ya que las bibliotecas siendo organismo que hacen uso del recurso humano para desarrollar distintas actividades, que son encaminadas a la

mejora de la productividad de la biblioteca; hace que el uso de la motivación se convierta en un agente activo.

La motivación dentro de las bibliotecas juega un rol relevante, por el hecho de que los bibliotecarios al encontrarse motivados podrán desarrollar las actividades que les competen de una manera más eficiente; lo cual permitirá que la biblioteca presente un mejor rendimiento tanto en procesos internos, como en los servicios que presta a sus usuarios.

El personal bibliotecario, al igual que cualquier otro empleado de otra organización, se encuentra destinado a cubrir faenas que ayuden al crecimiento de la biblioteca a la que responde, por tanto, entre más motivado se encuentre, mayor esfuerzo realizará para poder cumplir o alcanzar los objetivos y metas que persigue la biblioteca.

Un bibliotecario motivado adecuadamente, es un bibliotecario que trabajará codo a codo con los miembros de la biblioteca sin perder de vista los objetivos y metas a los que se desea llegar.

Sin embargo, no solo es suficiente con motivar a unos cuantos, sino que se debe de tomar en cuenta a cada uno de ellos, de saber sus necesidades, de conocer sus inquietudes e incomodidades y que por medio de ese conocimiento se puedan construir alternativas para mejorar la motivación dentro de cada uno de ellos.

Se sabe que la esencia de la biblioteca es fungir como un ente social; brindar a nuestra comunidad servicios eficientes, y esto solo se podrá llevar a cabo si se hace uso correcto del recurso humano dentro de las bibliotecas, si se motiva a los bibliotecarios para que se coloquen la camiseta y se pueda avanzar hacia un mismo lugar, el logro de los objetivos y metas son mucho mejor.

Los servicios que brinda una biblioteca hacen que sea una organización competitiva, es decir, que pueda competir con otras bibliotecas, pero se debe de tener cuidado al pensar que una biblioteca es mejor o peor que otra por el acervo que está contiene; si bien el acervo es un agente importante para que esta brinde sus servicios, esto no quiere decir que el acervo es un todo.

El funcionamiento de una biblioteca se caracteriza por su acervo, usuarios y en gran medida también por sus bibliotecarios, ya que los bibliotecarios son el puente que existe entre la información y el usuario. Es por tanto que al mantener a los bibliotecarios motivados los servicios que la biblioteca brinde sean ofrecidos con mayor eficiencia haciendo que se reduzca el tiempo y el esfuerzo para dar al usuario la información que requiere para satisfacer una necesidad de información.

Cuando un bibliotecario se encuentra motivado, de igual manera se verá reflejado en la creatividad que éste tendrá para desarrollar sus tareas. Todas las personas son creativas por naturaleza, sin embargo; hay maneras y actos que un motivador puede implementar dentro de las áreas de trabajo para que los empleados muestren esa creatividad, la cual se verá reflejada en actividades o propuestas que los empleados lleven a cabo como parte de sus labores.

La creatividad como parte de la motivación dará cambios positivos, mejoras en las acciones de los trabajadores y nuevas ideas y proyectos para el crecimiento de la biblioteca ya que esta hace que el empleado presente:

- Fluidez: mayor grado de evaluación de los problemas.
- Flexibilidad: adaptación al cambio.
- Sensibilidad: percepción de todo lo extraño o inusual.
- Originalidad: respuestas a las problemáticas.
- Capacidad de abstracción: analizar y comprender los componentes de un proyecto.
- Capacidad de síntesis: combinar varios elementos.
- Coherencia en la organización: obtención de lo máximo que se tiene para trabajar.
- Capacidad de redefinición: reacomodo de ideas o conceptos para implementar soluciones.

Partiendo de los puntos anteriores; los empleados, al percibir la motivación tienen como consecuencia la creatividad la cual es de utilidad para el desarrollo de sus labores.

Uno de los mitos más comunes menciona que no se puede enseñar a las personas a ser creativas, sin embargo; en la actualidad existen estudios que reflejan que la creatividad puede ser enseñada haciendo un uso correcto de procesos y herramientas que facilitarán el aprendizaje del individuo (Villanueva 2006).

3.2 Teorías de la motivación que se pueden aplicar

En el primer capítulo se mencionan distintas teorías de la motivación, las cuales muestran varios planteamientos de factores que interviene en el proceso de la motivación. Asimismo, dejan notar que la motivación se puede concebir como una fuente de acciones encaminadas a la mejora de la organización.

Estas teorías, proporcionan bases para identificar los métodos, procesos y mecanismos que se pueden aplicar o tomar en cuenta al momento de motivar a nuestro personal bibliotecario.

Sin embargo, no todas las teorías se pueden presentar de manera completa dentro de las bibliotecas; es decir no todas las bibliotecas operan de la misma manera, y por tanto, la manera en la que tratan o motivan al personal bibliotecario es distinto.

En las teorías vistas en el primer capítulo, se muestran las distintas necesidades que presentan los individuos, entre las cuales se encuentra la necesidad de pertenencia, expuestas por McClelland y Maslow las cuales señalan, que, si una persona se siente aceptada por otros seres humanos, hace que en ella crezca el sentimiento de pertenencia, así como de confortabilidad.

Dicho lo anterior, se entiende que, si en una biblioteca los bibliotecarios que laboran dentro de ella desarrollan una convivencia sana, es decir, tienen la facilidad de compartir dudas y logros; esto dará como resultado un ambiente laboral positivo, en el cual los bibliotecarios se sientan no solo parte del grupo de trabajo, sino también parte de la biblioteca.

Partiendo de la idea de que por naturaleza el ser humano busca la parte afectiva proporcionada a través de otros seres humanos; dentro de la biblioteca se debe de buscar

la manera de integrar a todos y cada uno de los empleados y en ellos generar vínculos de comunicación, ya que así se podrá obtener un clima organizacional positivo.

Si en la biblioteca, el bibliotecario puede percibir la aceptación por parte de su jefe e iguales, quizá la manera en que desarrolle sus tareas sea más eficiente, ya que sentirá el apoyo para poder solucionar conflictos que se le presenten al momento de llevar a cabo las actividades que le corresponden, de igual manera podrá tener la apertura de preguntar dudas o mostrar inquietudes con respecto a su trabajo, lo que permite la retroalimentación con sus iguales.

Cabe señalar, que existen de igual manera factores que intervienen en la convivencia sana de la biblioteca, uno de ellos podría ser las personas que se resistan al cambio. Sin embargo, el jefe debe de tratar de mermar las incomodidades que esto pueda representar en las áreas de trabajo.

Este tipo de factores también permearán en el grado de motivación del bibliotecario, ya que la mayoría de las personas bajan su nivel de motivación al confrontarse ante este tipo de situaciones, manteniéndose a la expectativa de lo que podría pasar.

Otras de las teorías que se ve reflejada, antes y durante la motivación de los bibliotecarios, es la Teoría de la expectativa, propuesta por Victor H. Vroom (1994). En la cual menciona que toda persona al momento de realizar la búsqueda de trabajo, lo hace a partir de ciertas expectativas; estas expectativas pueden ser uno de los factores principales al momento de que individuo desempeñe sus labores.

Al hablar de expectativas, se hace alusión tanto a la infraestructura como a los compañeros, jefe, salario percibido y todos aquellos factores que intervienen dentro de las áreas de trabajo.

Tomado en cuenta que la mayoría de los empleados pasan la mayor parte de su tiempo dentro de áreas de trabajo, se debe de buscar que ese tiempo destinado a la jornada laboral sea lo más agradable posible.

Las expectativas de cada empleado son distintas, es decir, quizá para un empleado el jefe debe de cubrir ciertos parámetros, por ejemplo; no ser muy estricto en relación con los

retardos, y quizá para otro de los empleados su expectativa sería que el jefe sea todo lo contrario al anterior.

Aunque podría representar una tarea muy difícil, pero no imposible, el poder cumplir con cada una de las expectativas de cada uno de los empleados.

Sin embargo, lo ideal sería que la empresa u organización se acercará lo más que se pueda a ayudar al empleado a cubrir esas expectativas que se tenían al momento de entrar al lugar de trabajo.

Una expectativa se puede modificar o cambiar con el paso del tiempo, pero siempre estarán presentes en los seres humanos. Si una expectativa no se cumple puede ocasionar en la persona decepción o, por el contrario, alegría si esta llega a cumplirse.

Es, por tanto, que el rendimiento de un bibliotecario también depende de qué tanto se cubre sus expectativas.

Como se ve, la expectativa siempre permea en un alto o bajo desempeño laboral, ya que las expectativas son un factor determinante en la motivación del empleado. Es decir, entre más se cubran o se cumplan sus expectativas, mayor fuerza tendrá canalizada en el desarrollo sus actividades.

Un empleado, que no vea sus expectativas reflejadas en su área de trabajo, es un empleado que seguramente nunca va a sentirse identificado con la organización a la que pertenece, por tanto, las labores encomendadas van a ser rechazadas o realizadas de manera equivocada, o en su caso con la aplicación del mínimo esfuerzo.

Si bien, no es posible que el jefe de la biblioteca cubra al cien cada una de las expectativas de los bibliotecarios, éste si debe de conocerlas para tratar de mejorar o crear procesos encaminados al rendimiento de sus empleados.

Uno de los primeros acercamientos que se tiene con las expectativas de los trabajadores, es en el momento en que el empleado es entrevistado, es ahí en donde el empleado deja ver los deseos o ideales que lo impulsaron a querer formar parte de ese equipo de trabajo.

Un empleado siempre buscará trabajar en aquella empresa que cubra de una manera homóloga sus deseos y que a su vez haga crecer en él la satisfacción laboral.

Sin embargo; otros factores como la equidad que existe dentro de las áreas de trabajo, refiriéndonos a la equidad como la igualdad de trato entre los empleados, recompensas de acuerdo al esfuerzo que se realiza al momento de cumplir con las tareas; es un factor que de igual manera se verá reflejado en la motivación de cada uno de los empleados.

Staley (1994) menciona que para un empleado es importante el comparar las tareas y el esfuerzo que realiza, con las tareas y esfuerzos que sus compañeros hacen al desarrollar tareas semejantes.

Ya que a partir de ello el empleado se irá formando un criterio de lo que debe de recibir en comparación con sus compañeros, es decir, si empleado nota que el esfuerzo que él pone en tareas iguales a las de sus compañeros es más alto, pero que la recompensa es la misma, puede mermar su motivación ya que se dará cuenta que su esfuerzo no es recompensado equitativamente, pero que por el contrario sus compañeros reciben la misma recompensa haciendo uso de menor esfuerzo.

Es por ello que entre mejor se conozca a los empleados mejor se sabrá motivarlos, es decir, se hará uso de acciones o recompensas de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos y así se mantendrá la motivación dentro del empleado y este seguirá contribuyendo para alcanzar lo deseado por la biblioteca.

3.3 Formas de comunicación que se pueden utilizar para apoyar la motivación

Las bibliotecas están compuestas de distintas áreas de trabajo, por lo cual, cada una de ellas lleva a cabo diversas ocupaciones de acuerdo con las labores que desempeñan, sin embargo, todas deben de funcionar en conjunto como un solo organismo.

Todas las áreas trabajan para alcanzar los mismos objetivos y a su vez las mismas metas. Por tanto, se debe de considerar la comunicación constante entre ellas como uno de los agentes principales para el desenvolvimiento adecuado de las mismas.

La comunicación dentro de la biblioteca como en cualquier otra organización, dará paso a mejoras, ya que por medio de ella se pueden intercambiar puntos de vista, así como propuesta de distintas soluciones a distintos conflictos y la apertura nuevas metas.

Para ello, es importante que la comunicación no solo dependa del jefe de la biblioteca, ya que, si bien él es el agente principal para este proceso, no es el único que debe de mantener integrado al grupo de trabajo.

Esto quiere decir, que la comunicación también depende de cada uno de los bibliotecarios, de la apertura que se tenga para poder comunicar las inquietudes y dudas que se van generando durante el desarrollo de su trabajo, ya sea entre iguales o hacia el jefe.

Se debe de entender a la comunicación como una manera de intercambiar sentimientos, inquietudes, opiniones, cuestiones o cualquier tipo de información haciendo uso del habla, escritura, audio, símbolos, o cualquier otro tipo de señales que reflejen un mensaje al grupo de trabajo.

La comunicación está presente para el desarrollo de cualquier tipo de tarea y es el medio por el cual se da a conocer los roles que se tiene dentro de una biblioteca, ya que el tener los roles definidos permite el desarrollo de las actividades sin atropellos y con mayor eficiencia.

Comúnmente se cree que el proceso de comunicación es solamente saber oír y hablar, sin embargo; es más complejo que eso. La comunicación es la vía por el cual el jefe y los subordinados podrán mantenerse trabajando en el mismo canal; es decir si la comunicación no se da de manera eficiente y reciproca el equipo de trabajo estará realizando labores sin tener conocimiento del por qué o cómo se deben de realizar cada uno de los procedimientos.

Dicho lo anterior, podemos mencionar que la comunicación dependerá de aspectos como:

- El mensaje que se quiere dar
- Lo que dice el emisor, y

- Lo que entiende el receptor

Hay que recordar, que entre mayor sea la identificación del mensaje por parte del receptor, mayores son los resultados obtenidos.

Muchas de las veces se tiene la idea de que la manera en que decimos las cosas resulta clara para todas las personas y por tanto, esperamos que ejecuten las actividades de manera correcta, siguiendo las instrucciones que les hemos brindado. Sin embargo; no todas las personas decodifican el mensaje como uno quisiera que lo entendieran.

Es por ello, que el jefe de la biblioteca debe de crear canales en los cuales la comunicación mantenga un flujo adecuado, en el cual no se omita ningún tipo de información, aunque parezca obvia y que esto de pie a la distorsión del mensaje que se quiere dar a conocer.

Si se ve el proceso de la comunicación como parte de la motivación, nos daremos cuenta de que la comunicación nos ayuda a saber conocer a cada uno de nuestros empleados, y con ello a saber qué es lo que les motiva y así poder construir vías o actividades que nos ayuden a poder proporcionar la motivación adecuada dependiendo del empleado.

Sin embargo, la comunicación dentro de la biblioteca, también se vuelve un agente de mucho cuidado, ya que el mal uso de ésta puede ocasionar problemas, y, por otro lado, el manejo de la comunicación de una manera adecuada merma flujos incontrolados de información que pueden dirigir a la biblioteca; a malos entendidos lo que dirige a posibles discusiones, ya sea de bibliotecario a bibliotecario, de bibliotecario a jefe o de jefe a bibliotecario (Morales 2001).

Cabe mencionar que, para que un jefe sea escuchado por sus subordinados es conveniente que los empleados sepan que también son escuchados cuando ellos lo requieren, que sus puntos de vista son importantes al igual que los comentarios o propuestas del jefe.

Si un bibliotecario nota que nunca es escuchado, pero que, si es forzado a escuchar y a ejecutar las peticiones del jefe, seguramente creará rechazo a los mandatos o nuevos comunicados que se están dando (Morales 2001).

Se recuerda la pirámide de Maslow (Figura. 1), en ella la necesidad de seguridad formaba un punto relevante para dar paso a las necesidades de autorrealización.

La seguridad que una persona pueda sentir en el entorno en donde se desenvuelve, hace que en esta crezca la confianza suficiente para desarrollar actividades de una mejor manera, sin miedo a equívocos.

Ahora bien, si se identifica conflictos en la comunicación, es necesario que el jefe tome la decisión más adecuada para erradicar la comunicación insana, antes de que se vuelva un problema mayor, y que por esa razón los bibliotecarios se resistan a su trabajo.

Pero ¿cómo puede el jefe de la biblioteca mantener una comunicación sana?, quizá la manera más sencilla sería a través de reuniones, en las cuales se mantenga la participación constante de cada uno de los bibliotecarios. En donde el jefe tanto como los empleados puedan aportar puntos de vista, así como manifestar sus inquietudes en torno a las tareas.

En este caso el motivador (jefe), es quien debe de crear medios adecuados por los cuales los empleados puedan mantener el uso constante de la comunicación, esto lo puede crear a través de actividades grupales como convivios, juntas, eventos, reuniones (como se ha mencionado anteriormente), etc. medios por los cuales los bibliotecarios compartan espacios de discusión que les permita el conocerse e interactuar de manera constante.

De igual manera, este tipo de reuniones pueden ayudar a que el jefe haga saber a sus empleados en qué posición se encuentra la biblioteca, cuáles son los logros que se han alcanzado y cuáles son los defectos en los que se tiene que poner mayor énfasis.

Otro de los medios de los cuales se pueden hacer uso, son los comunicados por medio de impresos, en los cuales se manifieste información relevante acerca de algún cambio o ajuste que se realizará dentro de la biblioteca.

De igual manera el uso de material impreso en la comunicación se puede hacer presente en los organigramas, los cuales deben de reflejar cada una de las áreas de las que se compone la biblioteca y la unión que se tiene entre ellas.

Este tipo de actividades, le hacen saber a los empleados que su participación dentro de la biblioteca es importante, ya que sentirán que en realidad se trabaja en equipo, y que tanto los logros como las caídas son parte de todos.

Podemos establecer entonces como objetivos de la comunicación los siguientes puntos:

- Desarrolla un sentido de pertenencia en cada uno de los miembros de la biblioteca (jefe-subordinados).
- Alcanzar una imagen que corresponda o se encaminen más a los objetivos y metas de la biblioteca.
- Trabajar en equipo evitando el mayor número de conflictos (Morales 2001).

Por tanto, es preciso mencionar que una comunicación sana siempre traerá consigo mejores resultados, tanto en el desempeño de los trabajadores como en la resolución de conflictos que se presenten dentro de la biblioteca.

3.4 Estilos de liderazgo que se pueden utilizar en la biblioteca

El liderazgo siempre se encuentra presente en una organización, y funge como un medio para el desarrollo y orientación de actividades que una persona o un grupo de individuos realiza.

Para que exista el liderazgo, debe de existir un líder, el cual es el guía o el principal impulsor para la ejecución de actividades o tareas dirigidas a los objetivos y metas que la biblioteca persigue.

El líder eficaz es aquel que se preocupa por sus subordinados o por sus compañeros de trabajo, y trata de hacer que realicen esfuerzos para mejora en la productividad.

Es por ello, que, el líder debe de ser un ejemplo para todos los que conforman el equipo de trabajo, debe de reflejar seguridad y destreza para el manejo de problemáticas que se presenten dentro de la biblioteca, así como coordinar al equipo de trabajo y designar tareas, de acuerdo a las habilidades de cada uno de los empleados.

Por tanto, el líder tiene que conocer a cada uno de sus compañeros, tratar de incentivar la confianza para generar retroalimentación en las tareas ejecutadas, hacer que exista un canal de comunicación estable y movido principalmente por la honestidad, permitir opinión de los empleados y adaptarse a cambios si la ocasión lo requiere.

Para ello el líder tiene que tener conocimiento de sí mismos, de conocer sus fortalezas y debilidades, y hacer mejoras, para así saber cuál es la manera correcta de solucionar los conflictos que se presenten.

Pero ¿qué pasaría si en vez de fungir como líder, únicamente desea aprovecharse y hacer que prevalezca su criterio por encima de los demás, para poder alcanzar lo que le beneficia a él?

Seguramente el poder que manifieste se convertirá en algo negativo, ya que busca solamente su bienestar sin importar por encima de quien pase, haciendo que no exista ningún tipo de beneficio para sus iguales, mayores o subordinados, por tanto, la motivación que pueda proporcionarles a sus compañeros es nula.

Como consecuencia de lo anterior, los trabajadores se resisten a laborar y su desempeño queda en el mínimo esfuerzo, quizá hasta muestren rechazo por la dirección del jefe y desacrediten su puesto.

El líder eficaz entonces, es aquel que sabe guiar a su equipo de trabajo, pero que de igual manera identifica en que momento puede ser líder y en qué momento debe de fungir como solo un compañero más.

Se recuerda, que en el segundo capítulo se ha mencionado el papel primordial del líder, el cual se encamina al poder que tiene un líder para formar nuevos líderes.

La creación de nuevos líderes beneficia directamente a la biblioteca, ya que es cuando un bibliotecario se vuelve autodidacta y realiza sus tareas sin necesidad de la supervisión constante. Sin embargo, no se debe de perder de vista la ejecución de cada una de las tareas, ya que muchas de las veces la equivocación puede traer consigo problemas irreversibles.

Como se muestra en la teoría X, los trabajadores buscan el ser dirigidos de alguna u otra manera al momento de desempeñar sus labores, ya que la decidía es un factor que muy difícilmente no se encuentra presente en el trabajador.

Un bibliotecario bien motivado por el líder siempre representa una pieza valiosa dentro de la biblioteca, ya que canaliza sus esfuerzos para cumplir con lo establecido. Es por ello, que el líder debe de saber cómo motivar a los bibliotecarios, tomando en cuenta las diferencias que existen entre cada uno de ellos.

Sin embargo, no únicamente el líder de la biblioteca debe de ser quien proporcione motivación a los bibliotecarios, sino que éste también debe de recibir motivación por parte de ellos, para así saber que en realidad está realizando correctamente su papel de líder.

Esto hace que el papel de la motivación se vuelva un ciclo, en el cual deben de participar tanto el líder como los allegados, haciendo uso de la comunicación y de factores que propicien una convivencia sana.

El trabajo en equipo es fundamental para el desempeño de las funciones de una organización, ya que es una suma de esfuerzos encaminados al mismo propósito, en el cual se comparten o transmiten opiniones y se manejan distintas habilidades para lograr los objetivos.

El trabajar en equipo trae consigo beneficios para el clima de la biblioteca como:

- Minimizar conflictos
- Incremento de la aceptación al cambio
- Aumento de compromiso con los compañeros, jefe y organización
- Mejora la auto estima
- Incremento de la satisfacción laboral (Huerta y Rodríguez 2014).

Este tipo de factores también permea en el grado de motivación del bibliotecario, ya que el trabajo en equipo permite que cada uno de los miembros puedan hacer uso de sus conocimientos y así generar un mayor número de ideas que se ve reflejadas en la toma de decisiones.

Si el liderazgo se maneja de manera adecuada dentro de la biblioteca genera un clima laboral agradable lo que incluye aspectos tanto físicos como psicológicos, ya que los espacios, pero también la comprensión, respeto y atención hacia el otro permiten el desenvolvimiento positivo de tareas.

No se debe de confundir la autoridad o mando con el liderazgo, aunque este tenga algunos elementos de ellos, no funciona de la misma manera.

Por un lado, la autoridad es la facultad que tiene una persona para dar órdenes y exigir que éstas sean cumplidas y que dichas órdenes son necesarias para cumplir los objetivos o metas.

Por tanto, la autoridad es el derecho que tiene una persona de mandar y estas órdenes, instrucciones o asignaciones, deben de ser cumplidas sin desobedecer.

Se hace referencia a 4 tipos de autoridad:

1. Autoridad formal: es la que posee un jefe sobre otras personas o subalternos.
2. Autoridad operativa: no se ejerce necesariamente sobre las personas.
3. Autoridad técnica: es aquella que ejerce una persona en cuestión de sus conocimientos. Es conocida como la autoridad del profesionalista, el técnico o experto.
4. Autoridad personal: se posee por medio de cualidades morales, sociales o psicológicas.

Al tener autoridad, se habla de la responsabilidad que recae en el individuo al momento de dar órdenes a cada uno de los empleados por tanto la persona al igual que los demás también obtiene obligaciones.

Por otro lado, el mando es el ejercicio de la autoridad, y para ello se debe de tener en cuenta tres aspectos relevantes al momento de querer aplicar el mando, los cuales son:

1. Señalar con claridad lo que debe de ejecutarse (directiva)
2. Establecer cómo se debe de hacer (administrativa)
3. Constante monitoreo de cómo se hacen las cosas (supervisión)

Por tanto, como se muestra, el mando lleva consigo la autoridad y por ende con ellos se presentan las órdenes, las cuales son mensajes escritos o verbales, que recibe un subordinado de su superior.

Algunas veces órdenes e instrucciones se toman como sinónimos, sin embargo, las instrucciones a diferencia de las órdenes son procedimientos que se puede aplicar en series de casos idénticos o similares. Tanto las órdenes como las instrucciones deben de ser revisadas antes de hacerlas conocer, para que éstas sean emitidas adecuadamente.

El líder de la biblioteca debe de tener en claro cada uno de estos conceptos, ya que al fungir como líder el uso de estos medios es parte de su rol. Es por ello que al momento de aplicarlos debe de saber hacerlo con claridad, precisión, objetividad, transmitirlos con seguridad y si es el caso dar una explicación a los receptores.

De la misma manera como ya se mencionó, si el líder tiene conocimiento de cada uno de sus trabajadores, sabrá cómo y cuándo aplicar cada uno de estos métodos ya sea a cada uno de sus subordinados o en equipo.

Como se ha visto, ser líder no es nada sencillo, las responsabilidades que esto conlleva son enormes, sobre todo si se trabaja con personas que se resisten al cambio.

Dentro de las bibliotecas, un líder debe de saber guiar a su personal bibliotecario, debe de saber motivarlo adecuadamente y debe de hacer que todos trabajen en equipo, debe de hacerles saber que los servicios que la biblioteca ofrece a sus usuarios son el ser de esa institución y que para que funcionen de manera adecuada ellos son el principal pilar.

Asimismo, el líder de la biblioteca debe de saber hacer de cada uno de los bibliotecarios, líderes, es ahí en donde el rol del líder llega a su punto culminante, ya que, al volver líder a cada uno de sus trabajadores, la ejecución de las tareas se hará sin la aplicación de tanto esfuerzo.

Ellos sabrán ser autosuficientes, sabrán reaccionar de manera positiva ante los conflictos que se presenten, dar soluciones sin necesidad de recibir órdenes o instrucciones por parte del jefe inmediato, podrán comunicarse entre ellos logros o debilidades y avanzar hacia el mismo lugar que son las metas. Para ello el líder de la biblioteca puede hacer uso de medios como son los incentivos.

La aplicación de los incentivos dentro de la biblioteca, deben ser vistos únicamente como un medio para hacer que el bibliotecario se mantenga motivado y pueda alcanzar los objetivos y metas que la biblioteca persigue.

Una persona no siempre presenta las mismas necesidades, por lo que la manera de motivar y los incentivos que se utiliza para esta no siempre son los mismos. Es entonces que la motivación se presenta como un agente cambiante, que irá en dirección de las carencias del individuo.

Por tanto, se debe de buscar la manera de motivar al bibliotecario constantemente, aplicando los incentivos adecuados en el momento adecuado, sin rebasar el grado de confianza que se le puede brindar al empleado por medio de las recompensas otorgadas.

Un incentivo aplicado de manera correcta en el momento correcto siempre da como consecuencia un buen resultado, en este caso una mayor productividad en la biblioteca.

Sin embargo, se debe de saber qué tipo de incentivo es el adecuado para cada uno de los empleados, es decir, hacer uso del incentivo teniendo en cuenta que, a partir de éste, el desempeño del empleado mejora y no al contrario.

Al momento de que el jefe otorga un incentivo al empleado, da pauta a que el empleado se sienta un agente importante para el jefe, así como para el progreso de la biblioteca.

Cabe señalar, que no se debe hacer uso excesivo de los incentivos, ya que esto puede ocasionar que el bibliotecario únicamente busque la manera de obtener el incentivo, no importándole como ejecuta las actividades, si sus actitudes pueden dañar a otros o así mismo.

Lo ideal es que el jefe (líder) de la biblioteca pueda hacer que el bibliotecario realice sus tareas sin esperar nada a cambio, es decir, que realice sus actividades adecuadamente por el simple hecho de que es su responsabilidad como empleado.

Los incentivos al igual que el ambiente laboral, las expectativas, la comunicación y el liderazgo, forman unos de los agentes primordiales que el jefe de la organización debe de conocer y aplicar a su debido momento, sin rebasar y sin dejar a un lado a cada uno de sus empleados.

3.5 Lineamientos generales de motivación de personal en las bibliotecas

Las bibliotecas son estancias que ofrecen distintos tipos de servicios en cuestión de información, a ellas acuden distintos tipos de personas (usuarios) los cuales hacen uso de la información para poder obtener respuestas a dudas que se les presentan al momento de llevar a cabo algún tipo de investigación, ya sea académica o personal.

Para ello, la biblioteca debe de contar con personal, pero no con cualquier tipo de personal. Este personal debe de ser profesional, ya que debe de contar con características que favorezcan los servicios que la biblioteca ofrece a sus usuarios; como atención personalizada o en grupo en caso de que se requiera, buena comunicación para con el usuario, trato amable, disposición de tiempo, conocimiento del acervo, entre otros.

Sin embargo, para que el bibliotecario realice su trabajo de la mejor manera posible, es necesario que éste cuente con el apoyo y la motivación del jefe de trabajo, así como la de sus compañeros.

El bibliotecario debe de sentir que es una pieza importante en el área de trabajo, pero esto solo sucede si el lugar en donde se desenvuelve le brinda las condiciones necesarias, ya sean tanto materiales como de compañerismo.

Si el bibliotecario ve su área de trabajo como un lugar en el cual puede aportar nuevas ideas, en donde el ambiente es positivo y las áreas de trabajo son limpias y se encuentran en buen estado, entonces la motivación para querer seguir formando parte de ese equipo de trabajo crece, pero por el contrario, si el bibliotecario no encuentra en el lugar las condiciones necesarias que lo motiven a seguir laborando, seguramente abandone el lugar, o muestre ineficiencia al momento de desempeñar sus labores.

Es por ello que la motivación depende de distintos factores, los cuales tienen que ser tratados de manera correcta para que así el desempeño del bibliotecario sea eficiente o el más adecuado posible.

Algunos de estos factores están compuestos tanto de las acciones del bibliotecario como del jefe (motivador), y otros únicamente dependen del bibliotecario, de cómo él perciba la motivación que se le está proporcionando y de cómo a partir de ella su comportamiento se modifica.

Se debe de recordar, que cada empleado es distinto al igual que cada una de sus necesidades, por tanto, la motivación que proporciona el jefe de la biblioteca debe de ser de acuerdo a las características que presente cada uno de los empleados. Es así que el jefe de la biblioteca debe de tener conocimiento de cada empleado que labora dentro de ella.

Una vez que el jefe de la biblioteca tenga conocimiento de cada uno de los bibliotecarios, éste debe de crear acciones o actividades que permitan que los bibliotecarios se conozcan entre ellos y que a su vez les permita tener comunicación con él.

Es por tanto que el jefe encargado de proporcionar la motivación a los bibliotecarios debe de asumir su rol como líder, y así tratar de generar un ambiente agradable, en donde la comunicación, el compañerismo y el trabajo en equipo se encuentre presente en cada momento, en donde se pueda llevar a cabo el diálogo, en el cual los errores y los logros sean parte de todos.

Un empleado bien motivado es un empleado que siempre busca el perfeccionar los servicios que brinda la biblioteca, es un empleado que siempre se preocupará por atender de la manera más correcta las necesidades de información de cada uno de los usuarios y que nunca deja de lado su vocación de servicio.

Conclusiones

A pesar de que las teorías de la motivación fueron realizadas desde hace bastante tiempo, en la actualidad se siguen reflejando muchos de los principios que en ese entonces los teóricos creían que eran características principales del comportamiento de los seres humanos con respecto a la motivación.

La motivación se encuentra presente en nuestra vida cotidiana, y es por medio de ella que llevamos a cabo de manera satisfactoria muchas de nuestras actividades, ya sean personales o laborales.

El tema de la motivación debe de formar parte primordial dentro de las bibliotecas, ya que por medio de ella el jefe de la biblioteca puede potencializar el esfuerzo que pone cada uno de los empleados para alcanzar los objetivos y metas deseadas, ofreciendo servicios de mejor calidad a sus usuarios, así como el desarrollo de actividades internas que permitan posicionar a la biblioteca como ejemplo.

Para que la motivación dentro de las bibliotecas se a satisfactoria, es necesario que el motivador conozca a cada uno de sus empleados, y así poder implementar canales y estrategias para un mejor desempeño de sus allegados.

El jefe (líder) de la biblioteca debe de propiciar una buena comunicación entre los empleados y él, para que de esta manera todos trabajen por los mismos objetivos y metas.

Existen distintos métodos que pueden ser utilizados por el líder dentro de la biblioteca para poder mantener motivados a los bibliotecarios, entre ellos es el uso de los incentivos, los cuales pueden verse reflejados de distinta manera de acuerdo a cada uno de los empleados, por ejemplo; el reconocimiento en público por los logros obtenidos, premios de puntualidad, felicitación el día de cumpleaños, aumento de sueldo, reuniones en las cuales todos participen.

Si el bibliotecario se mantiene motivado, se verá reflejado en las actividades y acciones que este ejecute para alcanzar los objetivos y metas que la biblioteca persigue.

Hoy en día la motivación sigue siendo uno de los temas que las empresas estudian cotidianamente, ya que, a partir de ese estudio, siguen generando nuevas estrategias y acciones que les ayuden a mantener a su personal motivado para que así logren un mayor y mejor desempeño.

Obras consultadas

Acosta, J.C. 2012. ¿Necesita poder el líder? *Revista de estudios avanzados en liderazg*: pp.14–24.

Añez, S. 2006. Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Cicag*: 102–126.

Arellano, J. 2010. *La Motivación del Personal como Elemento para Promover la Productividad en las Empresas*. Universidad Veracruzana.

Arrieta, C. y Navarro J. 2008. Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*: 67–89.

Bruce, R., Sakyi, M. y Antwi, I.K., 2013. Motivation and Performance of Librarians in Public Universities in Ghana. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*: 25.

Cloninger, S.C. 2003. *Teorías de la personalidad*. México: Pearson Educación de México.

Devadass, R., 2011. Employees Motivation in Organizations. An integrative literature review: 566–570.

Dominguez, T.O. 2013. “ Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (Estudio realizado en restaurantes Casa Museo de la zona 3 de Quezaltenango). Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar.

Galicia, E. 1995. La Motivación en el profesional bibliotecario Palabras clave. *Revista Digital Sociedad de la Información*: 1–6.

Garza, A. 2000. Estrategías motivacionales para el personal de la empresa. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Gómez, M. 2007. La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis doctoral, Universidad de Málaga.

- Huerta, J., Rodríguez, G. 2014. Biología organizacional. En *Desarrollo de habilidades directivas*, Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, 385-394. México: Pearson.
- Huerta, J., Rodríguez, G., 2014. Trabajo en equipo. En *Desarrollo de habilidades directivas*. Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez, 117-132. México: Pearson.
- James, I.J. 2011. Effective Motivation of Paraprofessional Staff in Academic Libraries In Nigeria. *Library Philosophy and Practice*: 9.
- Llacuna, J. y Pujol, L. 2003. NTP 685: La comunicación en las organizaciones. España: Instituto Nacional de Seguridad e Igiene en el Trabajo.
- Manso Pinto, J., 2002. El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*: 79–86.
- Martín, N., Martín, V. y Trevilla, C., 2009. Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Ciriec España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*: 187–211.
- McGregor, D. 1994. *El lado humano de las Empresas*. Colombia: McGraw-Hill.
- Medina, A., Gallegos, C. y L.H.P. 2008. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista De Administracion Pública*: 1213–1230.
- Morales, F. 2001. *Dirección y Comunicación Empresarial e Institucional. La comunicación Interna*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Naranjo, M.L. 2009. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*: 153–170.
- Nava, A. 2009. Elementos a considerar en la motivación de personal en las bibliotecas. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Nazario, R. 2006. Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*: 133–145.
- Núñez, J.C. 2009. Motivación, Aprendizaje y Rendimiento Académico. In Universidade do Minho, ed. *Actas do XCongresso International Galego- Português de Psicopedagogía*: 41–67.

Palmero, F., 1997. Motivación: conducta y proceso. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*: 28.

Perilla, L.E. 1998. David C. McClelland (1917-1998). *Revista latinoamericana de psicología*: 529–532.

Ramírez, R., Abreu, J.L. y Badii, M.H. 2008. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*: 143-185.

Torres, 2003. El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista de bibliotecología*: 75–88.

Zamora, E.G. 2008. *Importancia de la Motivación en las Empresas*. Universidad Veracruzana.